

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмент организации
Направление подготовки 38.02.03 - Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васф А.В Васильева
« 03 » 02 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
Амурского филиала ПАО Ростелеком г. Благовещенска

Исполнитель
студент группы

Петрова 03.02.2021
(подпись, дата)

А.Ю. Петровская

Руководитель
зав. кафедрой

- А.Васф 03.02.2021
(подпись, дата)

А.В Васильева

Нормоконтроль

Петрова 03.02.2021
(подпись, дата)

С.А Петрова

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
экономики и менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой _____
- А.Васф А.В Васильева
« 06 » 11 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Петровской Анастасии Юрьевны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО Ростелеком г. Благовещенска.

(утверждена приказом от 06.11.2020 № 2465)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 03.02.2021

3. Исходные данные к бакалаврской работе:

1. Учебная литература

2. Интернет-ресурсы

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия

2 Анализ внутренней и внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) _____

Бакалаврская работа содержит 104 с., 24 таблицы, 22 рисунка, 50 источников.

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания 06.11.2020

Руководитель бакалаврской работы: Васильева А.В, Зав. кафедрой экономики и менеджмента организации

Задание принял к исполнению (дата): 06.11.2020

Steny

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 104 с., 24 таблицы, 22 рисунков, 50 источников, 2 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. Раскрывается понятие, рассматриваются виды и факторы конкурентоспособности предприятия. Исследуются методики определения конкурентоспособности предприятия. Дается характеристика мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Во второй главе работы проводится анализ внутренней и внешней среды ПАО «Ростелеком», дается оценка конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных услуг г. Благовещенска.

В третьей части работы проводится разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Дается обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком», разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком», дается экономическая оценка предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики определения конкурентоспособности предприятия	17
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг	27
2 Анализ внутренней и внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	35
2.1 Анализ внутренней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	35
2.2 Анализ внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	48
2.3 Оценка конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных услуг г. Благовещенска	55
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»	64
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	64
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	70
3.3 Экономическая оценка предложенных мероприятий	80
Заключение	89
Библиографический список	95
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчётность ПАО «Ростелеком»	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования конкурентоспособности предприятия сферы услуг в современных условиях определяется, прежде всего, значимостью данной сферы для экономики страны. Произошедший переход большинства крупнейших развитых экономик из индустриальной в постиндустриальную фазу привёл к существенному увеличению роли сферы услуг и самих услуг в экономике. Если до этого определяющей в структуре экономики была доля производственного сектора, то после – сфера услуг. Более того, как показывает опыт других стран, сфера услуг, в отличие от сферы материального производства, не имеет ограничений по своему развитию в части объёмов. Материальные потребности населения в существенной степени могут быть удовлетворены, однако, в сфере услуг данные потребности могут развиваться без значимых ограничений ещё очень долго.

Следует отметить, что в современных условиях конкурентоспособность является фактором, формирующим экономические характеристики функционирования фирмы на рынке. Так, высокий уровень конкурентоспособности приводит к увеличению её возможностей по привлечению капитала, снижению ставок привлечения средств и повышению возможности получения прибыли.

Для текущей ситуации, связанной с мировой пандемией КОВИД-19 важность обеспечения конкурентоспособности ещё более увеличивается. Причиной тому – значительное изменение структуры потребления услуг населением и организациями в настоящем периоде. Если раньше основной объём полученных услуг приходился на услуги, связанные с очным присутствием потребителя, то на сегодняшний день наблюдается отчётливый тренд на развитие услуг, которые не требуют очного присутствия получателя, ориентируясь на безличное обслуживание, либо обслуживание, в котором контакт между сторонами не является прямым.

Соответственно, значительное развитие получили услуги, связанные с доставкой, обслуживанием на дому, дистанционными услугами. При этом, по-

добный переход потребовал от сферы услуг переосмысления своих возможностей по обслуживанию потребителей, так как не все отрасли сферы услуг оказались готовы к этому, в результате чего Правительству РФ пришлось ввести меры государственной поддержки отдельных отраслей, прежде всего, розничной торговли, которая пострадала в наибольшей степени, ввиду невозможности быстрого реагирования на возникшую угрозу.

В области телекоммуникаций необходимость обеспечения конкурентоспособности имеет свои особенности. Они состоят в том, что клиентам предлагается в высокой степени унифицированная между провайдерами услуга. При этом, потребитель обращает внимание не столько на саму услугу, характеристики которой ему достаточно хорошо известны, сколько на то, какие особенности и отличительные черты (и положительные, и отрицательные) она имеет. При этом, на рынке присутствует значительное количество компаний-конкурентов, каждая из которых стремится увеличить свою рыночную долю, чтобы повысить объёмы получаемой прибыли. В этих условиях на первый план выходит не столько характеристики услуги, сколько неценовые факторы.

Особенностью неценовых факторов конкуренции является то, что они сложны для выявления, однако, оказывают существенное влияние на отношение потребителей услуги к ней. В результате этого, часто характеристики услуги могут по основным параметрам соответствовать требованиям рынка, однако, не пользоваться популярностью у них, ввиду наличия тех или иных аспектов, которые фирма не контролирует, что снижает популярность услуги.

Применительно к российским условиям функционирования телекоммуникационных фирм следует отметить, что сложившаяся на рынке ситуация, когда существует ограниченное количество фирм, обслуживающих десятки миллионов российских потребителей, не является абсолютно статичной. В случае активного роста уровня доходов населения страны можно ожидать существенного увеличения привлекательности данного вида бизнеса и выхода на российский рынок новых игроков, что приведёт к увеличению конкуренции, особенно, в его сотовом сегменте.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности в Амурском филиале ПАО «Ростелеком».

Предмет исследования – деятельность Амурского филиала ПАО «Ростелеком».

Объект исследования – Амурский филиал ПАО «Ростелеком».

Задачи работы:

- изучить теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;

- провести анализ внутренней и внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»;

- дать оценку конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных услуг г. Благовещенска;

- дать обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»;

- разработать мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» и оценить их экономическую эффективность.

Временной период исследования – 2017-2019 гг.

Информационную базу исследования составили годовые отчёты ПАО «Ростелеком», анализ рынка телекоммуникационных услуг, разнообразные исследования, посвящённые конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, виды и факторы конкурентоспособности предприятия

Важность рассмотрения понятия, видов и факторов конкурентоспособности обуславливается высоким уровнем её значимости для обеспечения постоянства деятельности предприятия. Только конкурентоспособное предприятие имеет возможности по постоянному присутствию на рынке, в то время, как неконкурентоспособные предприятия либо уходят с него, либо меняют профиль деятельности.

С целью определения сущности конкурентоспособности предприятия рассмотрим её определения, которые приводятся в научной и учебной литературе:

1) «... конкурентоспособность – это умение предприятия подготавливать «фундамент» и занимать определенный сегмент рынка, а также умение анализировать настроение потребителя и удовлетворять его предпочтения»; ¹

2) «... конкурентоспособность является многоуровневой категорией и в зависимости от объекта исследования может характеризовать товар, организацию, отрасль, региональную экономическую систему (регион, национальную экономику). Между ними существуют тесная взаимосвязь и взаимовлияние»; ²

3) «... под конкурентоспособностью будем понимать оцененное субъектами внешней среды превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене товары-конкуренты»; ³

4) «конкурентоспособность предприятия – это совокупность свойств, которые отличают его от других экономических субъектов большей степенью

¹ Скаделова, К.М. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-2. С. 186.

² Гашо, И.А. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность предприятия» // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 2. С. 106.

³ Попов, М.Н. Конкурентоспособность международной компании факторы и пути её повышения // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 5. С. 45.

удовлетворения своей продукцией потребностей потребителей и более высокой эффективностью хозяйственной деятельности, а так же способностью к адаптации и развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности»; ⁴

5) «конкурентоспособность ... способность конкурировать, то есть способность субъекта успешно функционировать, достигать поставленных целей и отстаивать свои интересы в условиях конкуренции – противодействия внешнего окружения». ⁵

Как видно из данных определений, понятие конкурентоспособности является в значительной степени широким и дискуссионным в части определения. При этом, базовым содержанием конкурентоспособности является возможность конкурировать с другими субъектами рынка. По нашему мнению, конкурирование как процесс предполагает, что ведение конкурентной борьбы осуществляется на равных с другими субъектами рынка. При этом, ситуация, при которой организация не может противостоять своими действиями действиям конкурентов, однозначно говорит о неконкурентоспособности, в результате чего понятие конкурентоспособности говорит о наличии возможности действий, позволяющих сохранить позиции на рынке в части объёмов продажи, доли рынка, уровня отношения покупателей к продукции или товару и подобным.

Рассмотрим основные виды конкурентоспособности. Применительно к уровню объекта рассмотрения возможно представить понятие в виде следующего рисунка 1.

Наивысший уровень конкурентоспособности в иерархии видов конкурентоспособности приходится на конкурентоспособность государства. Как правило, данный показатель представляет собой синтетический показатель, отражающий способность стран мира быть экономически привлекательными и создавать условия для размещения в них производств.

⁴ Ерочкина, Н.В. Повышение конкурентоспособности предприятий реального сектора экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 5-2. С. 52.

⁵ Цомартова, А.Ф. Конкурентоспособность в условиях глобализации экономики / А.Ф. Цомартова, Т.Е. Ситихова // Форум молодых ученых. 2019. № 6. С. 1300.

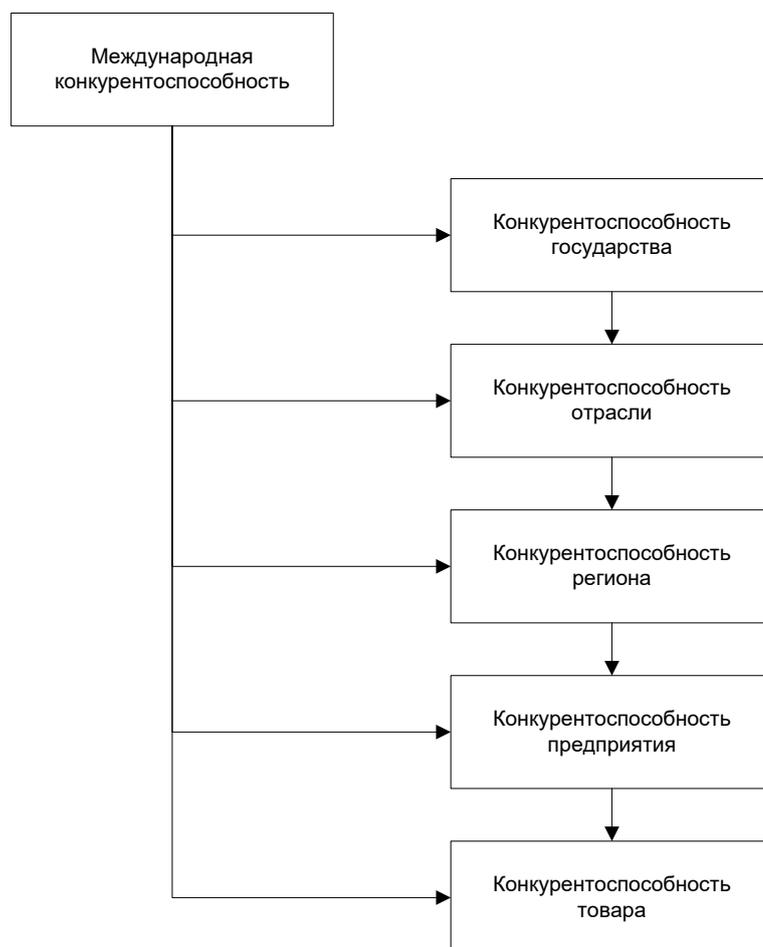


Рисунок 1 – Виды конкурентоспособности по уровням

Наиболее распространённым индексом экономической конкурентоспособности государств, является Индекс глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index). Данный индекс составляется Всемирным экономическим форумом. Значение показателя уровня конкурентоспособности для отдельных стран в 2019 году представлены в таблице 1.

Следует отметить, что наиболее высокие оценки по уровню конкурентоспособности государств получили страны, обладающие высокодиверсифицированными экономиками, а также страны, создающие наиболее привлекательные условия для размещения на их территориях предприятий.

Таблица 1 – Индекс глобальной конкурентоспособности стран в 2019 г. ⁶

Рейтинг	Экономика страны	Индекс
1	Сингапур	84,8
2	США	83,7

⁶ The Global Competitiveness Index [Электр. источник]. – URL: <https://www.weforum.org/reports>. – 01.12.2020.

3	Гонконг	83,1
4	Нидерланды	82,4
5	Швейцария	82,3
6	Япония	82,3
7	Германия	81,8
10	Дания	81,2
31	Эстония	70,9
43	Россия	66,7
55	Казахстан	52,9

Следует отметить, что понятие конкурентоспособности может рассматривать как в применении к международной конкурентоспособности, так и конкурентоспособности на национальном уровне. По мнению М.Н. Попова, «... международная конкурентоспособность ... трактуется как обладание свойствами, формирующими преимущества для субъекта соревнования на мировом рынке вне зависимости от изменения факторов внешней среды». ⁷ Таким образом, международная конкурентоспособность есть высшая степень конкурентоспособности, так как в этом случае факторы внешней среды не оказывают значимого влияния на её уровень. Соответственно, в таких условиях фирма, имеющая международный статус, будет существенно больше зависеть в части уровня конкурентоспособности от решений, которые принимаются ею по отношению к внутренней среде, что связано, прежде всего, с возможностями формирования глобального рынка, на что способны такие компании.

Конкурентоспособность отрасли – « ... способность отраслевых предприятий осуществлять производство продукции, соответствующей мировым и национальным стандартам, и обеспечивать тем самым возможности роста». ⁸

Конкурентоспособность отрасли подразумевает возможность частичной конкуренции с мировыми лидерами, подразумевая наличие в национальных условиях рынка, который защищается государством, в том числе, с целью развития национальных производителей. Её также можно рассматривать в увязке с возможностью конкурировать на международных рынках.

⁷ Попов, М.Н. Конкурентоспособность международной компании факторы и пути её повышения // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 5. С. 46.

⁸ Альмуратов, А.А. Конкурентоспособность отрасли: понятие, факторы, критерии // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2020. № 13. С. 84.

Под конкурентоспособностью региона понимается «... способность региона осуществлять производство товаров и услуг, которые отвечали бы требованиям внутреннего и мирового рынка, а также создание условий по наращиванию региональных ресурсов (интеллектуальных, инновационных и инвестиционных), в целях повышения конкурентоспособности субъектов со скоростью, которая обеспечила бы устойчивый рост ВРП и увеличение качество жизни населения на мировом уровне»⁹.

Следующим в иерархии выступает конкурентоспособность предприятия. Данное понятие было определено выше. Наименьший уровень в иерархии имеет понятие конкурентоспособности продукции (товара). Её возможно определить как «... комплексную многоаспектную характеристику ..., определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение».¹⁰

Таким образом, конкурентоспособность продукции или товара есть отражение на конкретный материальные объект конкурентоспособности предприятия в виде имеющихся у него технологий, производственных отношений и других аспектов, что позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия имеет своей составной частью конкурентоспособность той продукции, которая им выпускается и/или реализуется.

Основные виды конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 2.¹¹

Особенностью данной классификации является выделение в ней критерия ограничений, которые есть на рынке.

Таблица 2 – Основные виды конкурентоспособности предприятия

Критерий классификации	Виды конкурентоспособности предприятия
Стадия развития	Планируемая

⁹ Киселева, А.А. Конкурентоспособность: сущность, виды, факторы // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.. 2017. С. 49.

¹⁰ Конради, О.Н. Оценка конкурентоспособности продукции // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сб. материалов VI Международной научно-практической конференции. 2017. С. 30.

¹¹ Овакимян, Г.М. Конкурентоспособность: основные понятия и виды // Синергия наук. 2020. № 43. С. 216.

	Начальная
	Фактическая
	Стратегическая
Конкурентное преимущество	Товарная
	Производственная
	Ценовая
	По продвижению
	По организации каналов сбыта
	Финансовая
	По уровню обслуживания клиентов
	Интегральная
Ограничения на рынке	Нерегулируемая (свободная)
	Частично регулируемая
	Полностью регулируемая
Географический охват	Мировая
	Международная
	Национальная
	Локальная
Тип лидерства	По прибыли
	По доле рынка
	По лояльности и имиджу
	По интегральному показателю

В соответствии с данным критерием выделяют такие виды конкурентоспособности, как нерегулируемая, частично регулируемая и полностью регулируемая. По нашему мнению, данный критерий наиболее подходит для описания конкурентоспособности на высокомонополизированных рынках, так как именно для них применяется регулирование уровня конкурентоспособности, а также для субъектов естественных монополий.

По мнению М.С. Мукамаева, возможно выделение следующих видов конкурентоспособности (рисунок 2).

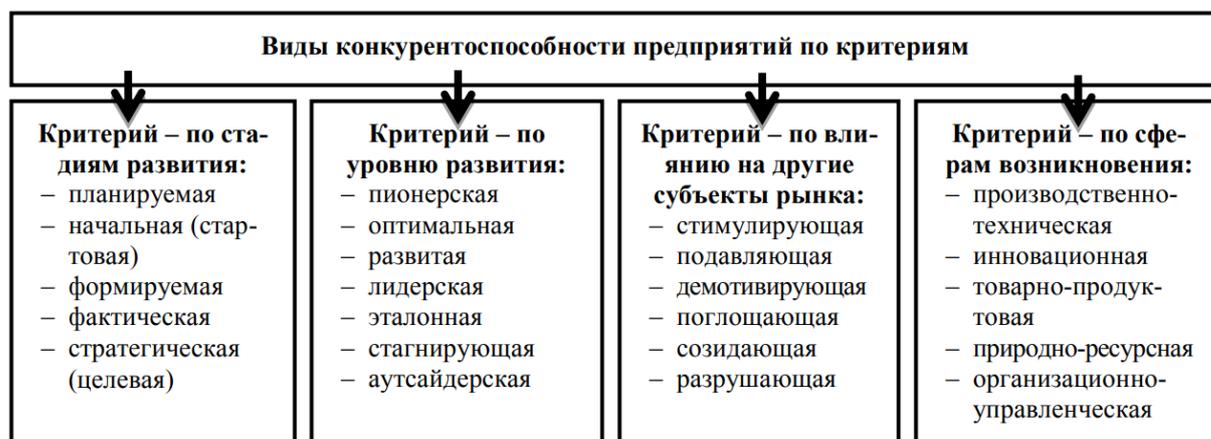


Рисунок 2 – Виды конкурентоспособности по М.С. Мукамаеву¹²

Особенностью данного подхода является его ориентация на крупные промышленные предприятия. Соответственно, наряду с уже рассмотренным критерием стадии развития конкурентоспособности, данным исследователем также выделяются такие критерии, как:

- уровень развития конкурентоспособности;
- уровень влияния на других субъектов рынка;
- сфера деятельности.

Важным аспектом изучения конкурентоспособности является определение её факторов. По мнению М.Н. Попова, возможно выделение следующих групп факторов конкурентоспособности:

- ключевые факторы конкурентоспособности товара, играющие основную роль и проявляющие себя во взаимодействии как с внешней, так и с внутренней средой;
- внешние факторы конкурентоспособности;
- внутренние факторы конкурентоспособности.¹³

Подобное разделение факторов обуславливается тем, что, по мнению данного исследователя, по ключевым факторам конкурентоспособности товара необходимо принятие всего комплекса мер, прежде всего, стратегического характера, направленных на возможность управления ими и в нужном для предприятия направлении. В качестве таковых М.Н. Поповым рассматриваются такие факторы, как :

- фактор сервисного обслуживания;
- сбытовой фактор;
- рыночный фактор;
- ценообразование;
- условия эксплуатации продукции или товара;

¹² Мукамаев, М.С. Теоретические основы международной конкурентоспособности предприятия // Экономика и управление в XXI веке : тенденции развития, 2017. – С. 18.

¹³ Попов, М.Н. Конкурентоспособность международной компании факторы и пути её повышения // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 5. С. 47

- метод получения информации о товаре;
- новизна продукции или товара;
- качество продукции (товара);
- время.

Система внешних и внутренних факторов может быть представлена следующим образом (рисунок 3).¹⁴



Рисунок 3 – Система факторов конкурентоспособности по отношению к предприятию

В целом система внешних и внутренних факторов конкурентоспособности отражает взаимодействие предприятия с ними, и аналогична системе факторов, которые рассматриваются при разработке стратегических планов деятельности. Однако, специфика факторов конкурентоспособности состоит в том, что если в стратегическом менеджменте данные факторы нацелены на достижение конкретной стратегической цели, то в мероприятиях по повышению конкурентоспособности в качестве цели выступает именно конкурентоспособность.

¹⁴ Лазутина, А.С. Факторы конкурентоспособности предприятия // Вектор экономики. 2019. № 3. С. 93.

По итогам проведенного в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) под конкурентоспособностью понимается такое состояние потенциала предприятия, при котором оно имеет возможности по адекватному отражению действий конкурентов, а также парированию влияния факторов внешней и внутренней среды, при котором существует возможность сохранения и увеличения уровня положения на рынке;

2) конкурентоспособность предприятия в существенной степени зависит от конкурентоспособности государства, отрасли, региона, и имеет в своей основе конкурентоспособность товара. В условиях глобализованной экономики следует также учитывать фактор международной конкурентоспособности, так как предприятиям также необходимо конкурировать не только на национальном, но и наднациональном уровне, что обостряет процесс конкуренции и требует большего уровня конкурентоспособности;

3) возможно выделение таких критериев классификации видов конкурентоспособности, как стадия развития, конкурентное преимущество, ограничения на рынке, географический охват, тип лидерства, уровень развития, влияние на других субъектов рынка, сфера возникновения. Система факторов конкурентоспособности предприятия может быть разделена на факторы конкурентоспособности товара, внешние и внутренние факторы.

1.2 Методики определения конкурентоспособности предприятия

Особенностью определения конкурентоспособности предприятия является многочисленность целей данной деятельности. Она может проводиться для выявления слабых мест компании, определения наиболее близких конкурентов, определения оптимальной цены продукции, мест реализации и прочих. В связи с этим можно сделать вывод о невозможности и нерациональности разработки универсальной методики определения конкурентоспособности предприятия, так как это не позволит отразить специфику его деятельности. По мнению С.Ю. Казанцевой и Е.Д. Сокирко возможно выделение следующих методов опреде-

ления конкурентоспособности, используемых на практике ¹⁵:

1) метод оценки сравнительных преимуществ;

Особенностью данного метода является построение таблицы, в которой отражается позиция предприятия относительно основных конкурентов на рынке. В рамках данного метода каждый конкурент рассматривается по основным критериям, по которым ему выставляется оценка. Далее осуществляется подсчёт общей оценки, на основании чего делается вывод об уровне конкурентоспособности предприятия. Структура таблицы для данного метода представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Таблица оценки конкурентоспособности предприятия методом сравнительных преимуществ

Критерий оценки	Оценки конкурентов			
	А	Б	В	...
Критерий 1	+5	-2	+4	...
Критерий 2	-1	+1	+2	...
Критерий 3	+2	0	-3	...
...
Итого	Σ оценок А	Σ оценок Б	Σ оценок В	...

Наряду с данным подходом, может использоваться и усовершенствованный подход, при котором устанавливаются веса факторам, что позволяет повысить уровень объективности оценки. С учётом взвешивания оценки роль тех или иных факторов возможно привести в соответствие с их влиянием на итоговый показатель конкурентоспособности. При применении данного подхода таблица оценки конкурентоспособности приобретает вид (таблица 4).

Таблица 4 – Таблица оценки конкурентоспособности предприятия методом сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов

Критерий оценки	Вес фактора	Оценки конкурентов							
		А		Б		В		...	
		Оценка	Уровень	Оценка	Уровень	Оценка	Уровень
Критерий 1	0,20	+5	1,00	-2	0,40	+4	0,80
Критерий 2	0,35	-1	-0,35	+1	0,35	+2	0,70
Критерий 3	0,15	+2	0,30	0	0,00	-3	-0,45

¹⁵ Казанцева, С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия // Приоритетные направления развития образования и науки. Сб. материалов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. 2017. С. 149.

...
Итого	1,00	Σ оц.	Σ ур.

Основным преимуществом данного метода является простота, однако, ввиду существенной субъективности оценки конкурентов по критериям это может привести к значительному отклонению показателя конкурентоспособности от фактического состояния дел на рынке.

2) метод бенчмаркинга;

Данный метод является развитием предыдущего. В его основе лежит оценка факторов успеха, которые есть у предприятий-конкурентов, которые добились лучших результатов. С помощью бенчмаркинга возможно определение внутренних недостатков, осуществить поиск новых идей и реализовать их впоследствии на практике.¹⁶

В рамках данного метода используется метод ранжирования факторов, основанный на ранговой корреляции. Далее, осуществляется расчёт коэффициента конкордации для определения согласованности факторов в рамках определения показателя конкурентоспособности.

3) метод оценки конкурентоспособности на основании качества продукции;

Система параметров конкурентоспособности товара представлена на рисунке 4.¹⁷ В составе параметров выделены технические и экономические факторы, определение которых осуществляется как на основании эмпирических данных, так и на основании экспертной оценки.

¹⁶ Малинина, О.Ю, Применение инструментов бенчмаркинга в процессе оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 5-2. С. 110.

¹⁷ Нуретдинова, Ю.В. Качество продукции как основа конкурентоспособности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 5-2. С. 176.

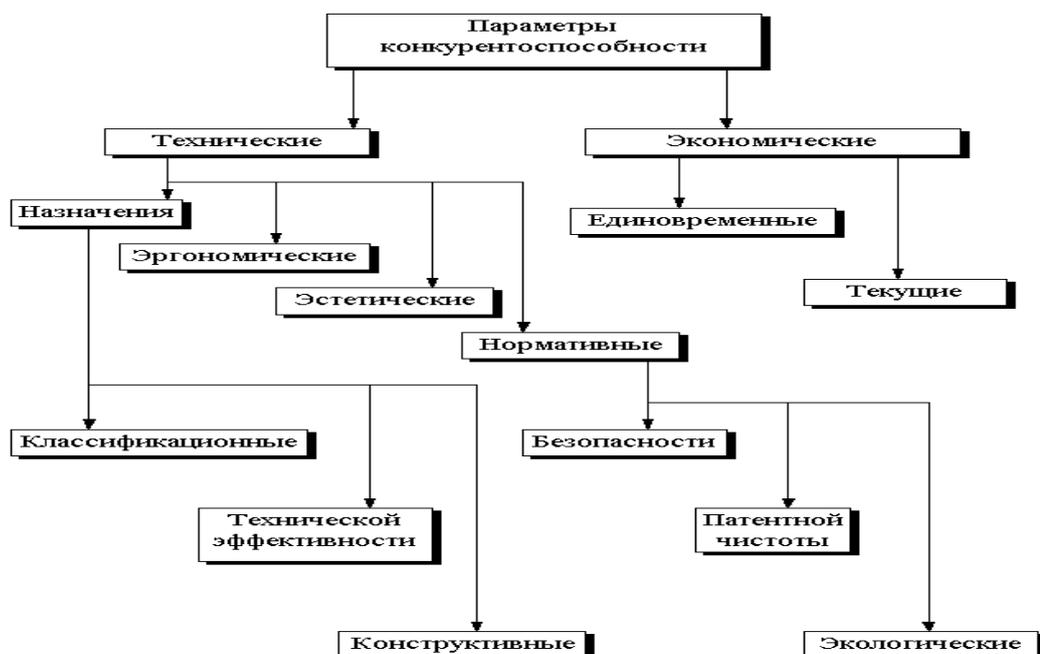


Рисунок 4 – Система параметров конкурентоспособности товара

Параметры назначения характеризуют области применения продукции и функции, которые она предназначена выполнять. По ним можно судить о содержании полезного эффекта, достигаемого с помощью применения данной продукции в конкретных условиях потребления.

Параметры назначения подразделяются:

- на классификационные параметры, характеризующие принадлежность продукции к определенному классу и используемые при оценке только на этапе выбора области применения продукции и товаров - конкурентов, они служат базой для последующего анализа и в дальнейших расчётах не участвуют;

- параметры технической эффективности, характеризующие прогрессивность технических решений, используемых при разработке и изготовлении продукции (например, производительность станка, точность и быстрота срабатывания измерительных приборов, объем памяти для ЭВМ), они могут быть и одновременно и классификационными;

- конструктивные параметры, характеризующие основные проектно - конструкторские решения, использованные при разработке и производстве изделия (состав изделия, его структура, размеры, вес), отдельные параметры также могут служить целям классификации;

– эргономические параметры, характеризующие продукцию с точки зрения её соответствия свойствам человеческого организма при выполнении трудовых операций или потреблении (гигиенические, антропометрические, физиологические, свойства человека, проявляющиеся в производственных и бытовых процессах);

– эстетические параметры, характеризующие информационную выразительность (рациональность формы, целостность композиции, совершенство производственного исполнения продукции и стабильность товарного вида), они моделируют внешнее восприятие продукции и отражают именно такие её внешние свойства, которые являются для потребителя наиболее важными, они ранжируются по степени значимости для конкретного вида продукции;

– нормативные параметры, характеризующие свойства продукции, которые регламентируются обязательными нормами, стандартами и законодательством на рынке, где эту продукцию предполагается сбывать (параметры патентной чистоты, характеризующие степень воплощения в продукции технических решений и не подпадающих под действие патентов, выданных в странах предполагаемого сбыта, экологические параметры, параметры безопасности, по которым для данного рынка установлены обязательные действующие требования международных, национальных стандартов, технических регламентов, норм, законодательства).

К группе экономических параметров относятся полные затраты потребителя (цена потребления) по приобретению и потреблению продукции, а также условиями её приобретения и использования на конкретном рынке.

Полные затраты потребителя в общем случае включают единовременные и текущие затраты.

Окончательное решение по выбору номенклатуры параметров, используемых при оценке конкурентоспособности продукции, принимается экспертной комиссией с учетом конкретных условий использования этой продукции и целей оценки.

Определённым упрощением данного метода является рассмотрение уров-

ня конкурентоспособности по цене продукции (товара) в случае, когда продукция (товар) являются сопоставимыми и одинаковыми по основным параметрам. Исходя из этого возможно рассматривать в качестве единственного фактора цену, причём конкурент с минимальной ценой будет иметь наивысший уровень конкурентоспособности, а с максимальной – наинизший. Соответственно, принимая уровень конкурентоспособности конкурента с наивысшим уровнем за 1, остальные конкуренты будут иметь уровень конкурентоспособности, определяемый по формуле:

$$У_{к_i} = \frac{Ц_i}{Ц_0}, \quad (1)$$

где $Ц_i$ – цена на продукцию у i -го конкурента;

$Ц_0$ – цена на продукцию у конкурента с наинизшей ценой.

4) матричные методы оценки конкурентоспособности;

Данные методы основываются на построении той или иной матрицы, в рамках которой устанавливается функциональная связь между двумя показателями.

Одним из наиболее известных методов определения конкурентоспособности выступает метод матрицы БКГ (рисунок 5).¹⁸

Особенностью данной матрицы является сопоставление двух параметров – общей доли рынка и темпов роста рынка. При этом, размер предприятия на данной матрице отображается в виде графического элемента с тем или иным размером.

Безусловным достоинством данного метода определения конкурентоспособности является простота, однако, он имеет существенным недостатком и то, что не определяет факторов конкурентоспособности, а лишь фиксирует результат состояния.

¹⁸ Бугаенко, М.В. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2019. № 10-2. С. 27



Рисунок 5 – Матрица БКГ

Другими матричными методами определения конкурентоспособности, носящими, преимущественно, качественный характер, являются матрица Шелл, матрица SWOT-анализа, матрица Ламбена, а также другие.¹⁹

5) метод оценки по доле рынка;

Особенностью данного метода является его простота, так как для определения уровня конкурентоспособности необходимо определение:

- общего объёма рынка;
- объёмов рынка, занимаемых конкурентами.

По итогам получения данной информации определяется доля рынка, которую занимают все значимые предприятия-конкуренты, используя формулу:

$$D_i = \frac{O_i}{P} \times 100\% , \quad (2)$$

где O_i – объём рынка, занимаемый i -м конкурентом;

¹⁹ Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Часопис економічних реформ. 2018. № 1. С. 47.

P – общий объём рынка.

По результатам данных расчётов составляется ранжированный по доле рынка ряд, определяется место в нём компании, а также доли рынка по следующим предприятиям-конкурентам:

- лидерам рынка;
- предприятиям, которые занимают ближайšie к анализируемому позиции (как сверху, так и снизу).

Достоинством данного метода является возможность учёта позиции предприятия и разработка на основании её бизнес-планов по увеличению продаж на рынке, однако, данный метод не выявляет причин текущего состояния.

б) методы «4P» и «6P»;

В основе данных методов лежит оценка конкурентоспособности по следующим критериям (для «4P»):

- товар;
- цена;
- точки сбыта;
- продвижение товара на рынке.

Для метода «6P» данные факторы дополняются также персоналом и связями с общественностью.²⁰

Для оценки по данному методу составляется следующий лист оценки (таблица 5).

Таблица 5 – Лист оценки конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	Б	...
Товар				
Надежность товара				
Срок службы товара				
Ремонтопригодность товара				
Технический уровень товара				
Престижность торговой марки				
Внешний вид				

²⁰ Гайфуллина, М.М. Методы оценки конкурентоспособности компании // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5-4. С. 116.

Возможность ремонта				
Наличие и уровень гарантийного обслуживания				
Наличие дополнительных услуг				
Возможность кастомизации товара				
Широта ассортимента				
Цена				
Отпускная цена				
Розничная цена				
Возможность скидок с цены и их размер				
Порядок оплаты товара				
Точки сбыта				
Стратегия реализации товара				
Способ распределения товара				
Количество дилеров				
Количество дистрибьютеров				
Уровень охвата рынка				
Охват основных сбытовых регионов				
Продвижение товара на рынке				
Виды, формы и способы рекламы				
Используемые рекламные носители				
Лимиты (бюджеты) на рекламу				
Частота появления рекламных сообщений (радио, ТВ)				
Участие в презентациях				
Упоминание в СМИ				
Уровень комиссионных за продвижение товара в СМИ				

Производится оценка по каждому фактору конкурентоспособности, для чего она выставляется в пределах от 1 до 5. Шкала оценок следующая:

- 1 балл – предприятие наименее конкурентоспособно;
- 5 баллов – предприятие наиболее конкурентоспособно.

В качестве ключевого недостатка методов оценки конкурентоспособности «4P» и «6P» является то, что выставление оценок осуществляется экспертно, что повышает степень субъективности при расчёте оценки. С другой стороны, приведённые в листе конкурентоспособности факторы в целом сложно рассчитывать, что делает экспертный метод единственно применимым здесь.²¹

7) метод многоугольника (радара) конкурентоспособности;

Данный метод подразумевает выделение ряда критичных для предприятия в плане конкурентоспособности параметров, на основании которых строится многоугольник конкурентоспособности, в том числе – по предприятиям-

²¹ Григорчук, А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий // Научно-практические исследования. 2017. № 8. С. 28

конкурентам (рисунок 6).²²

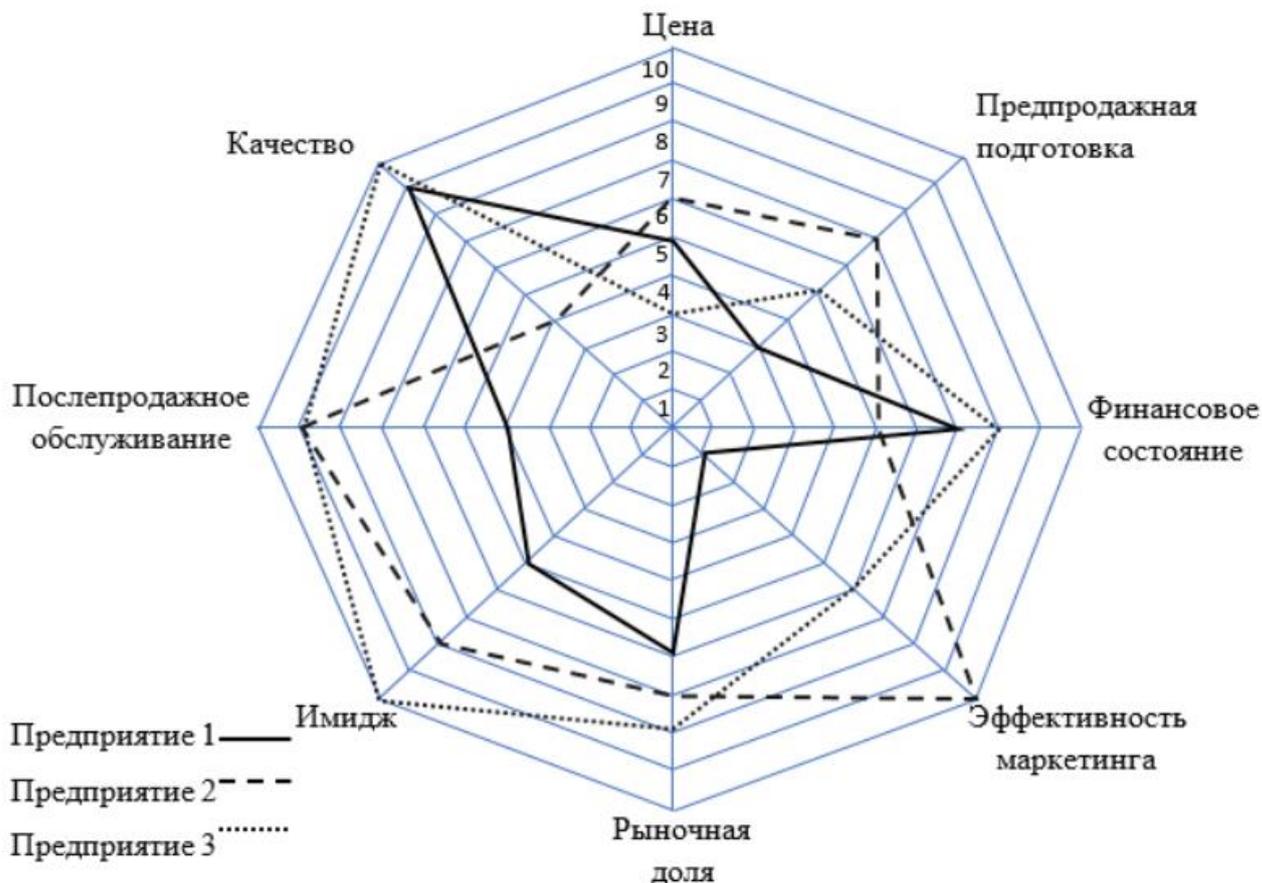


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Анализ данного многоугольника позволяет выявить отстающие и опережающие критерии по предприятию относительно конкурентов, что может быть использовано для разработки тех или иных управленческих решений. Достоинством метода является его простота, однако, он допускает применение только ограниченного количества факторов для оценки – не более 10.

Среди прочих методов, которые не получили существенного распространения в РФ, можно выделить:

- метод, использующий теорию равновесия А.Маршалла, и предполагающий выявление факторов производства, которые могут быть более производительными, нежели чем у конкурентов;
- структурный метод, опирающийся на уровень концентрации производ-

²² Щербакова, О.Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия // Символ науки: международный научный журнал. 2020. № 10. С. 54.

ства и наличие барьеров для проникновения на рынок новых предприятий;

– функциональный метод, основывающийся на оценке конкурентоспособности на основании анализа соотношения цены, затрат и нормы прибыли. При этом, более конкурентоспособными являются предприятия, у которых больше объём производства, ниже себестоимость и хорошо отлажены каналы сбыта;

– прочие методы.

По итогам поведённого в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) в качестве основных методов определения уровня конкурентоспособности предприятия, получивших распространение в РФ, выступают метод оценки сравнительных преимуществ, метод бенчмаркинга, метод оценки конкурентоспособности на основании качества продукции, матричные методы оценки конкурентоспособности, метод оценки по доле рынка, методы «4P» и «6P», а также метод многоугольника (радар) конкурентоспособности;

2) особенностью данных методов является использование как количественных, так и качественных показателей, большинство из которых определяются экспертным путём, что снижает объективность оценки. При этом, другие способы определения данных показателей, как правило, трудоёмки и слабо применимы.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Необходимость рассмотрения мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний обуславливается как значимостью данных компаний в жизни населения, так и их значительными размерами и степенью влияния на общество. Сейчас практически невозможно представить себе современную экономику без сети Интернет, что делает её более быстрой, позволяет оперативнее реагировать на потребности населения и организаций, даёт возможности для получения дополнительной прибыли.

Анализ периодической научной литературы позволяет выделить следующие мероприятия, касающиеся повышения уровня конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг:

1) снижение себестоимости услуг как барьер для входа на рынок новых конкурентов;

Особенностью текущего рынка телекоммуникационных услуг РФ является образование на нём олигопольной структуры в виде следующих корпораций:

- Ростелеком (бренд Теле2);
- МТС;
- Билайн;
- Мегафон.

Данные компании действуют во всех основных сегментах телекоммуникационного рынка, и в том числе – в сфере сотовой связи. Для олигопольных рынков характерно наличие действий конкурентов, которые вынуждены действовать аналогично другим компаниям-инициаторам, с тем, чтобы обеспечить себе удержание уровня конкурентоспособности. Используя цену как инструмент привлечения новых клиентов, телекоммуникационные компании создают барьеры для входа на данный рынок, особенно на рынок сотовой связи, конкурентов. Так, практика функционирования данного рынка в РФ показала, что только компания Теле2, которую в последствии купил Ростелеком, смогла из зарубежных компаний закрепиться на российском рынке.²³

2) формирование исключительно цифровых каналов взаимодействия с клиентами-физическими лицами;

Суть предлагаемого мероприятия состоит в том, чтобы сократить расходы на клиентское обслуживание. Практика показывает, что в современных развитых обществах человеческий труд имеет наибольшую стоимость в сравнении с другими ресурсами. В этих условиях необходимым является сокращение затрат труда работниками телекоммуникационных компаний, прежде всего, за

²³ Локтева, Е.Ю. Актуальность повышения конкурентоспособности компании на рынке телекоммуникационных услуг // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2016. С. 50.

счёт внедрения систем искусственного интеллекта, которые могут вести осмысленный диалог и обслуживание клиентов таких компаний.²⁴

Практика внедрения такого обслуживания уже есть, подобные походы уже внедрили в свою деятельность такие крупные российские банки, как Сбербанк и Банк «Тинькофф».

Более того, общей особенностью систем массового обслуживания за рубежом является переход к очному обслуживанию клиентов как премиальной услуге, прежде всего, по причине значительных затрат ресурсов на это, в том числе – заработной платы обслуживающих работников.

3) формирование стимулов для клиентов для перехода в компанию;

На сегодняшний день четвёрка ведущих телекоммуникационных компаний страны формирует чуть менее, чем 90 % всего объёма телекоммуникационных услуг, предоставляемых в РФ.²⁵ При этом, особенностью отрасли является то, что уровень проникновения значительного количества услуг уже близок к максимальным возможным значениям. Так, например, количество абонентов сотовой связи в РФ составило на конец 2019 года 260 млн. чел. при населении в размере 146,8 млн. чел., что свидетельствует о том, что на каждого жителя страны, включая младенцев, приходится почти 1,8 контракта на предоставление услуг сотовой связи.²⁶ Если в начале развития данного рынка рост составлял десятки процентов в год, то в настоящее время его рост составляет 2-4 % в год, в результате чего телекоммуникационные компании вынуждены создавать стимулы, причём как к повышению лояльности уже имеющихся клиентов, так и к переходу на обслуживание в компанию новых клиентов.

4) повышение уровня качества услуг;

Как показывает практика, качество телекоммуникационных услуг никогда не бывает достаточным. Прежде всего, это проявляется в таком показателе, как доступность телекоммуникационных услуг, прежде всего, наиболее интен-

²⁴ Вишневер, В.Я. Конкурентоспособность телекоммуникационных компаний в современных условиях // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 186.

²⁵ Завьялова, Н.Б. Формирование конкурентных преимуществ телекоммуникационных компаний / Н.Б. Завьялова, А.Г. Скворцова // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 3. С. 343.

²⁶ CNEWS.RU. Российский телеком-рынок растёт, в отличие от мирового [Электр. источник]. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/telekom_2020/articles/rossijskij_telekomrynok_okazalsya. – 01.12.2020.

сивно используемых – сотовой связи, Интернета, а также, для отдельных групп населения – проводной связи.²⁷

Следует отметить, что в ряде случаев наличие постоянной связи является критически важным. Особое значение связь имеет в случаях, когда необходимо обеспечение жизнедеятельности населённых пунктов, когда от неё зависит жизнь человека, а также функционирование предприятий и организаций с непрерывным циклом производства. Примером здесь может служить, например, потребность банков в наличии постоянной связи для проведения как платежей, так и финансовых транзакций, связанных с игрой на бирже, так как современная торговля акциями предполагает высокочастотную (до 10 раз в секунду) торговлю ценными бумагами.

Современная связь используется и в системах видеонаблюдения. В результате этого отпадает необходимость в выделении поста наблюдения вблизи охраняемого объекта, а их охрана может быть поручена фирмам, обеспечивающим постоянное удалённое наблюдение, что существенно дешевле.

Соответственно, в случае отсутствия надёжной связи возможны сбои в технологических процессах, что может приводить к значительным убыткам, либо к негативным социальным последствиям, что позволяет считать качества услуг связи и телекоммуникационных услуг в целом значимым фактором обеспечения конкурентоспособности фирм.

5) расширение ассортимента предоставляемых услуг;

По мнению А.В. Куликовой и Е.А. Пайдемировой, ассортимент предоставляемых услуг является вторым по значимости фактором конкурентоспособности для телекоммуникационных компаний.²⁸

В условиях насыщенного рынка расширение ассортимента предоставляемых услуг позволяет привлечь на обслуживание дополнительное количество клиентов. При этом, если традиционные услуги телекоммуникационного секто-

²⁷ Нагирняк, В.С. Актуальность повышения конкурентоспособности компаний на рынке телекоммуникаций // Экономист года 2017. Сб. статей VI Международного научно-практического конкурса. 2017. С. 35.

²⁸ Куликова, А.В. Роль маркетинговых исследований в повышении конкурентоспособности телекоммуникационных компаний // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 12. С. 51.

ра достаточно сложно расширяемы, то в части новых услуг подобных преград не стоит. Так, практика московской компании «МГТС» показывает, что в последние годы спросом пользуются услуги, связанные с арендой средств Smart home («Умный дом»), представляющие собой контроллеры, устройства сопряжения с каналами связи, датчики и прочие подобные.

Следует отметить также и то, что особенностью расширения ассортимента услуг у телекоммуникационных компаний выступает и несвязанная диверсификация. Прежде всего, телекоммуникационные компании заинтересованы в диверсификации в финансовую отрасль. Примером здесь может служить компания МТС, которая владеет одноимённым банком.

Выгоды от владения финансовыми компаниями для телекоммуникационных компаний состоят в том, что это позволяет объединить клиентскую базу как самой компании, так и банка, привлечь в него дополнительных клиентов. Так, МТС-банк выпускает кредитные карты «МТС.Деньги», пополнение которых возможно в офисах и точках продаж «МТС», что позволяет создать дополнительный поток клиентов.

Схожим путём идёт и компания «Мегафон», которая продвигает карты «Мегафон», эмитируемые банком «Раунд». Компания «Билайн» для эмиссии пластиковых карт выбрала РНКО «Платёжный центр».

Следует отметить, что диверсификации телекоммуникационных компаний в финансовую сферу способствует также и то, что информационные системы и банков и телекоммуникационных компаний имеют высокую сложность и ориентированы на обслуживание значительного количества клиентов. В этих условиях все сотовые операторы в РФ наряду с телекоммуникационными услугами стараются предоставлять и такую услугу, которая ранее была доступна лишь банкам, как перевод денежных средств.

б) повышение уровня доступности телекоммуникационных услуг.

По мнению М.С. Токаревой, одним из наиболее важных мероприятий, которое должны реализовать телекоммуникационные компании, является до-

ступность телекоммуникационных услуг.²⁹ Особенностью данных услуг является необходимость наличия для их предоставления определённой инфраструктуры. Так, для предоставления сотовой связи необходимо наличие магистральных каналов, сотовых вышек, соответствующего оборудования.

Для нашей страны с её значительными географическими размерами характерна существенная поляризация доступности телекоммуникационных услуг. Если для городов уровень проникновения таких услуг высокий, то для сельской местности, за исключением крупных сельских населённых пунктов, он может быть назван в лучшем случае, как умеренный. Более того, существует проблема доступности сотовой связи даже вдоль крупных дорог. На сегодняшний день даже автодороги региональной значимости не могут похвастаться полным покрытием, а дороги местного значения, проходящие вдали от региональных дорог, как правило, вообще не покрываются связью.

Для большинства современных предприятий доступ к связи является необходимым для ведения активной деятельности. Её отсутствие приводит к тому, что условия хозяйствования существенно усложняются, особенно в сельской местности, что требует дальнейшего расширения покрытия услугами связи, прежде всего, сотовой, территории страны. Это позволит вовлечь в хозяйственный оборот новые территории, даст возможность развития бизнеса там, где без связи такое развитие является невозможным.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) особенностью сферы телекоммуникаций в современных российских условиях является, с одной стороны, малое количество наиболее крупных участников (всего 4), что приводит к фактической олигополии, а с другой – высокий уровень проникновения телекоммуникационных услуг и ориентация потребителей на потребление значительного их объёма. Наряду с этим для телекоммуникационного рынка характерно также полное распределение всей кли-

²⁹ Токарева, М.С. Влияние государственной политики в области цифровой экономики в России на конкурентоспособность телекоммуникационных компаний // Горизонты экономики. 2017. № 6. С. 47.

ентской базы, в результате чего возможный рост телекоммуникационных компаний возможен исключительно за счёт перераспределения клиентов от других компаний;

2) в качестве основных мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний в РФ выделены такие, как снижение себестоимости услуг как барьер для входа на рынок новых конкурентов, формирование исключительно цифровых каналов взаимодействия с клиентами-физическими лицами, формирование стимулов для клиентов для перехода в компанию, повышение уровня качества услуг, расширение ассортимента предоставляемых услуг, повышение уровня доступности телекоммуникационных услуг;

3) перечисленные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности требуют как качественного улучшения функционирования телекоммуникационных компаний, что выражается в изменении их бизнес-процессов, так и количественного улучшения, связанного, прежде всего, с развитием инфраструктуры связи, что особенно необходимо ввиду вступления развития данной отрасли в стадию зрелости, что ограничивает рост в ней единицами процентов в год.

По итогам проведённого в главе 1 исследования теоретических основ оценки и повышения конкурентоспособности предприятий сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) конкурентоспособность представляет собой как состояние, так и потенциал, при котором компания имеет возможности для эффективной реакции на действия как конкурентов, так и условий рынка по сохранению и увеличению имеющейся доли данного рынка. Сама конкурентоспособность предприятия в существенной степени зависит от конкурентоспособности страны, отрасли и региона, и базируется на конкурентоспособности продукции (товара, услуги). Важным аспектом конкурентоспособности является конкурентоспособность международного уровня, которая существенно выше, нежели чем национального. Система факторов конкурентоспособности может быть разделена на

факторы конкурентоспособности товара, внешние и внутренние факторы;

2) основными методами определения конкурентоспособности предприятия, которые получили распространение в РФ, являются метод оценки сравнительных преимуществ, метод бенчмаркинга, метод оценки конкурентоспособности на основании качества продукции, матричные методы оценки конкурентоспособности, метод оценки по доле рынка, методы «4P» и «6P», а также метод многоугольника (радар) конкурентоспособности. Расчёт уровня конкурентоспособности предполагает широкое использование мнения экспертов для оценки показателей, как для количественных, так и для качественных показателей;

3) ввиду особенностей сферы телекоммуникаций уровень конкуренции в ней существенен, и имеет особые формы, ввиду наличия в ней фактической олигополии. В качестве основных мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний в РФ выделены такие, как снижение себестоимости услуг как барьер для входа на рынок новых конкурентов, формирование исключительно цифровых каналов взаимодействия с клиентами-физическими лицами, формирование стимулов для клиентов для перехода в компанию, повышение уровня качества услуг, расширение ассортимента предоставляемых услуг, повышение уровня доступности телекоммуникационных услуг. Реализация данных мероприятий по повышению конкурентоспособности требует как совершенствования бизнес-процессов телекоммуникационных компаний, так и формирования необходимой инфраструктуры.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АМУРСКОГО ФИ- ЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Анализ внутренней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Публичное акционерное общество «Ростелеком» (ПАО «Ростелеком») является компанией, которая действует на основании норм Гражданского Кодекса РФ, Закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 года, устава общества, а также прочих нормативных документах.

Юридический адрес ПАО «Ростелеком»: 191002, г Санкт-Петербург, улица Достоевского, 15.

ПАО «Ростелеком» является крупнейшим российским провайдером цифровых сервисов и услуг. Он предоставляет гражданам и юридическим лицам услуги по доступу в сеть Интернет, в том числе – широкополосного. Наряду с этим предоставляются услуги сотовой связи (через бренд Теле2), интерактивного телевидения, дальней и местной стационарной связи, обеспечения кибербезопасности, прочие услуги. На рынке является лидером по данным услугам, в том числе, по причине аффилированности с государством.

На массовый рынок ПАО «Ростелеком» поставляет такие семейные сервисы, как решения для «Умного дома», онлайн-образования, гейминга и других. Компания занимается формированием экосистем для предприятий, в том числе – федерального масштаба, однако, в её линейке есть и решения для среднего и малого бизнеса.

Наряду с этим, компания выступает в качестве исполнителя различных государственных программ, которые предусматривают использование информационных технологий. Сюда относятся такие системы, как поддержка ГАС «Выборы», видеонаблюдение, содержание портала электронного правительства и электронных услуг и другие.

Основной вид деятельности ПАО «Ростелеком» – деятельность в области связи на базе проводных технологий (код ОКВЭД 61.10).

Среди прочих видов деятельности, которые осуществляет компания, можно выделить:

- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (код ОКВЭД 63.11);
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (код ОКВЭД 63.11.1);
- деятельность по предоставлению услуг по размещению информации прочая (код ОКВЭД 63.11.9);
- деятельность web-порталов (код ОКВЭД 63.12).

На территории Амурской области услуги связи предоставляет подразделение ПАО «Ростелеком» – Амурский филиал. Он выступает в качестве оператора всего комплекса телекоммуникационных услуг, которые предоставляет предприятие на территории региона. На сегодняшний день Амурский филиал ПАО «Ростелеком» на территории Амурской области является монополистом по предоставлению услуг проводной связи. Кроме того, компания контролирует большую часть магистрального интернет-трафика, проходящего по области.

Структурно Амурский филиал ПАО «Ростелеком» состоит из следующих подразделений:

- Дирекции;
- централизованных узлов электросвязи (Белогорского, Зейского, Райчихинского, Свободненского, Тындинского и Благовещенского).

В качестве основных услуг, которые предоставляются Амурским филиалом ПАО «Ростелеком», выступают:

- пропуск международного и внутрироссийского трафика через собственные магистральные сети;
- услуги сетей интегрированных цифровых услуг;
- проводная связь;
- передача данных с использованием инфраструктуры компании, с учётом потребностей клиента в тех или иных скоростях.

Укрупнённо, организационная структура ПАО «Ростелеком» может быть представлена следующим образом (рисунок 7).

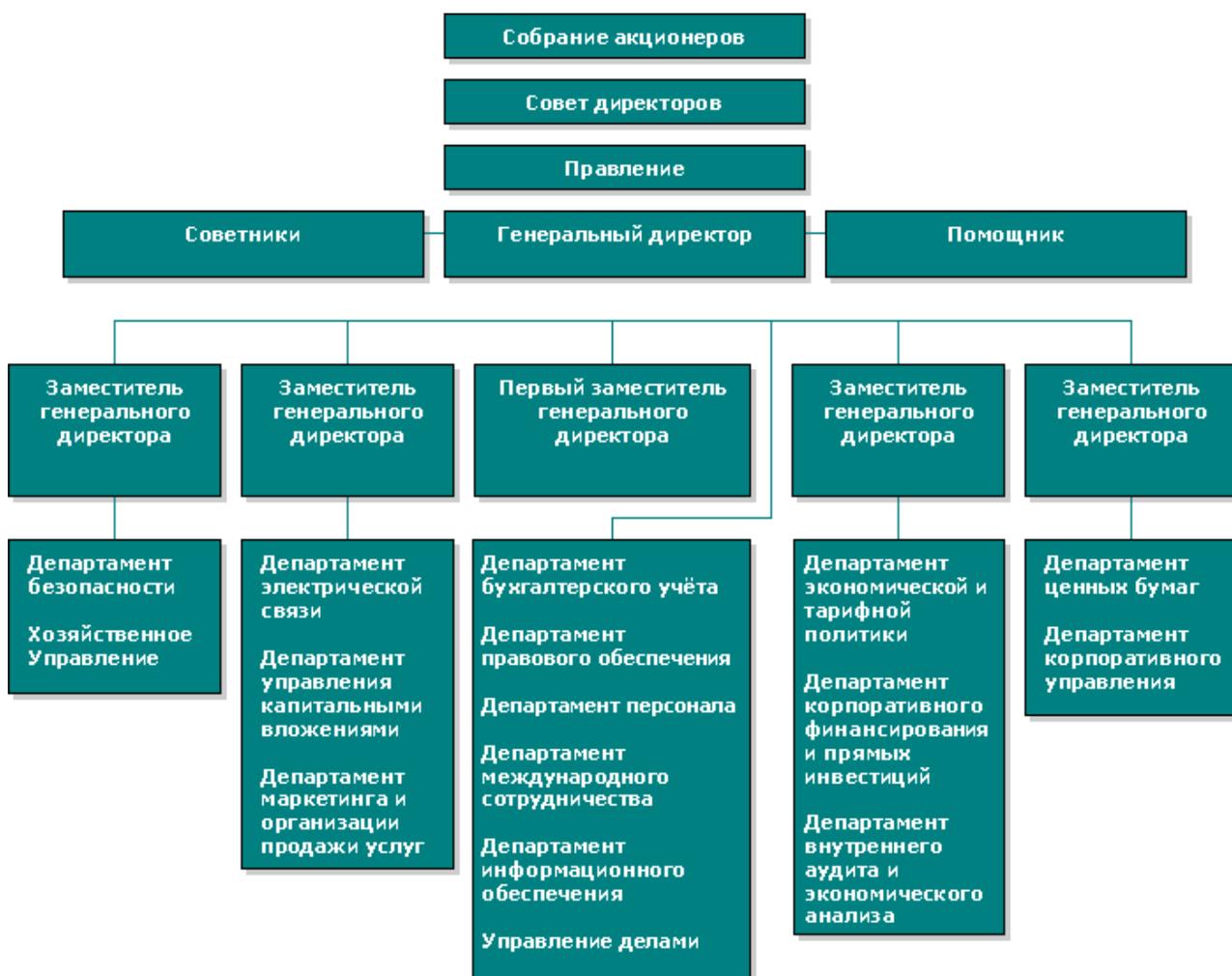


Рисунок 7 – Укрупнённая организационная структура ПАО «Ростелеком»

Организационная структура ПАО «Ростелеком» построена по линейной схеме. При этом в ней выделены основные направления деятельности компании, как связанные с предоставлением услуг, так и связанные с обеспечением данной деятельности. Особенностью данной организационной структуры является отсутствие горизонтальных функциональных связей, что в условиях значительного размера предприятия может приводить к существенным задержкам при принятии управленческих решений. Тем не менее, данная структура обладает высоким уровнем надёжности, что является принципиальным для компании, ввиду того, что она обеспечивает интересы государства в своей деятельности.

Проведём анализ основных показателей деятельности ПАО «Ростелеком», что представлено в следующей таблице 6.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Ростелеком» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018к 2017	2019 к 2018
Выручка от продажи товаров и услуг, млрд. руб.	291,0	305,9	319,7	14,9	13,8	5,1	4,5
Себестоимость продаж, млрд. руб.	266,2	281,9	302,0	15,7	20,1	5,9	7,1
Прибыль от продаж, млрд. руб.	24,8	24,0	17,7	-0,8	-6,3	-3,2	-26,3
Чистая прибыль, млрд. руб.	9,0	5,4	-3,3	-3,6	-8,7	-40,0	–
Среднегодовая стоимость основных средств предприятия, млрд. руб.	320,4	329,7	351,0	9,3	21,3	2,9	6,5
Среднегодовые остатки оборотных средств, млрд. руб.	67,7	75,7	95,4	8,0	19,7	11,8	26,0
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	133,7	128,6	126,9	-5,1	-1,7	-3,8	-1,3
Рентабельность продаж, проценты	8,52	7,85	5,54	0,68	2,31	-7,9	-29,4
Фондоотдача	0,91	0,93	0,91	0,0	0,0	2,2	-1,8
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	2177	2379	2519	202,2	140,6	9,3	5,9

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что выручка от реализации в компании имела тенденцию к постепенному росту. Если в 2017 году она составляла менее 300 млрд. руб., то по итогам 2018 года её размер составлял уже 305,9 млрд. руб., или на 5,1 % больше. Далее, в 2019 году фиксируется дальнейший рост показателя – на 4,5 % до 319,7 млрд. руб. Таким образом, предприятие наращивает объёмы реализации на рынке, что можно рассматривать как положительный фактор его деятельности. Себестоимость продаж в компании также имела тенденцию к постепенному росту объёмов. Если на начало периода она составляла 266,2 млрд. руб., то на конец – 302 млрд. руб., показав по годам прирост на 5,9 % и 7,1 % соответственно. Отрицательной тенденцией периода в компании являлось уменьшение прибыли от продаж. Если на начало периода она составляла 24,8 млрд. руб., то в 2018 году

фиксируется её сокращение до 24 млрд. руб., или на 3,2 %, что связано, прежде всего, с ростом конкуренции на телекоммуникационном рынке РФ. По итогам 2019 года сокращение было более существенным, составив 26,3 % до 17,7 млрд. руб.

Также, отрицательной тенденцией рассматриваемого периода можно считать и динамику чистой прибыли ПАО «Ростелеком». Если в 2017 году она составляла 9 млрд. руб., то по итогам 2018 года фиксируется снижение показателя до 5,4 млрд. руб., или на 40 %. По итогам 2019 года предприятием получены чистые убытки в размере 3,3 млрд. руб., что при наличии прибыли от продаж следует считать указанием на неэффективность прочей деятельности предприятия, не связанной с реализацией.

Объёмы среднегодовой стоимости основных средств в ПАО «Ростелеком» были существенны, и имели тенденцию к росту. Так, составляя на начало периода 320,4 млрд. руб., по итогам 2018 года они выросли до 329,7 млрд. руб., или на 2,9 %, а в 2019 году фиксируется их рост до 351,0 млрд. руб., или ещё на 6,5 %, что свидетельствует о повышении потребности предприятия в основных средствах для своей деятельности и обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности. Среднегодовые остатки основных средств предприятия в рассматриваемом периоде были существенно меньше, нежели чем основных средств, однако, по ним наблюдался быстрый рост. Если на начало периода они составляли 67,7 млрд. руб., то в 2018 году – уже 75,7 млрд. руб., или на 11,8 % больше. По итогам 2019 года фиксируется дальнейший рост показателя до 95,4 млрд. руб., или на 26 %, в абсолютных цифрах прирост составил 19,7 млрд. руб. По показателю среднесписочной численности персонала в ПАО «Ростелеком» наблюдается постепенное уменьшение. Если на начало анализируемого периода данный показатель составлял 133,7 тыс. чел., то в следующем году – только 128,6 тыс. чел., или на 3,8 % меньше. По итогам 2019 года фиксируется снижение показателя до 126,9 тыс. чел., что ещё на 1,3 % меньше. Данный факт свидетельствует об активной политике предприятия по оптимизации персонала. Показатель рентабельности продаж в компании имел тенденцию к снижению,

что обуславливается, прежде всего, конкурентными действиями. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 8,52 %, то на конец – уже только 5,54 %, по годам снижение в абсолютных показателях составило 0,68 % и 2,31 %. Уровень фондоотдачи ПАО «Ростелеком» в рассматриваемом периоде был достаточно стабильным, и составлял от 0,91 до 0,93, что обуславливается значительными объёмами основных средств у предприятия. Показатель выручки на одного работника в компании имел тенденцию к постепенному росту. Если на начало периода она составляла 2177 тыс. руб., то в 2018 году – на 9,3 % больше – 2379 тыс. руб., а в 2019 году – 2519 тыс. руб. или ещё на 5,9 % больше, что свидетельствует о росте производительности труда.

Проведём анализ показателей внутренней среды ПАО «Ростелеком». Для этого, вначале рассмотрим сегмент сотовой связи, который контролирует компания. Динамика количества сотовых абонентов представлена на рисунке 8.³⁰

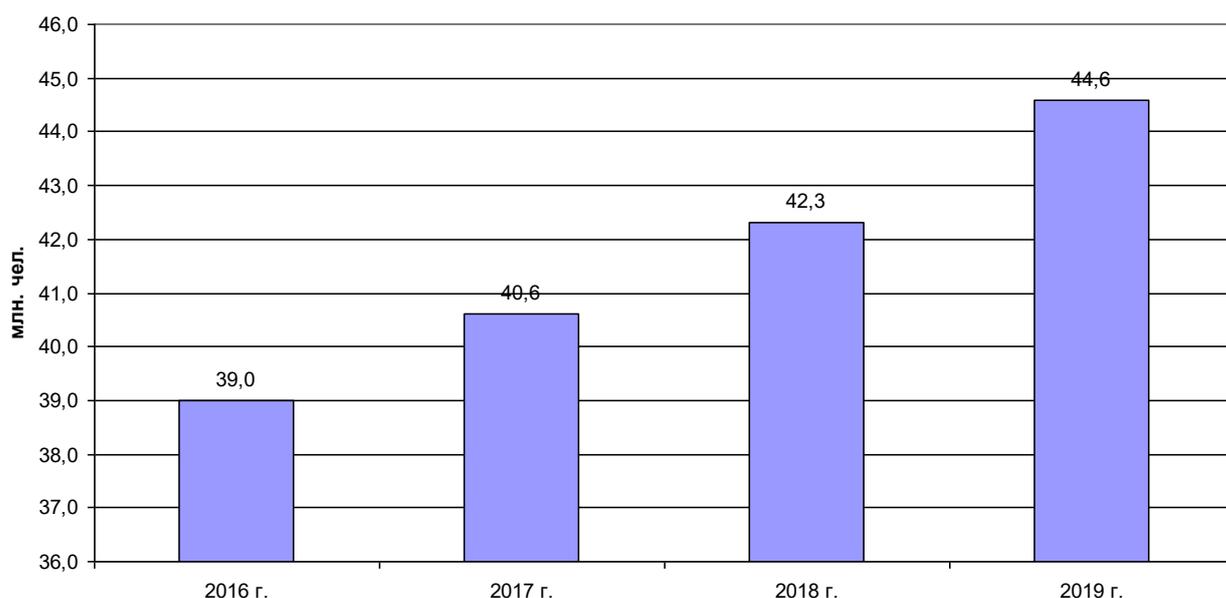


Рисунок 8 – Количество сотовых абонентов ПАО «Ростелеком» в 2016-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в компании наблюдается рост численности абонентов сотовой связи, которых имеет ПАО «Ростелеком» через дочернюю компанию «Теле2». Если в 2016 году их количество составляло 39 млн. чел., то по итогам 2017 года дан-

³⁰ Ростелеком. Годовые отчёты за 2015-2019 гг. [Электр. источник]. – URL: https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/annual_reports/. – 01.01.2021.

ный показатель превысил 40 млн. чел., составив 40,6 млн. чел., а по итогам 2019 года его значение выросло до 44,6 млн. чел.

Динамика количества абонентов проводной связи ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 9.³¹

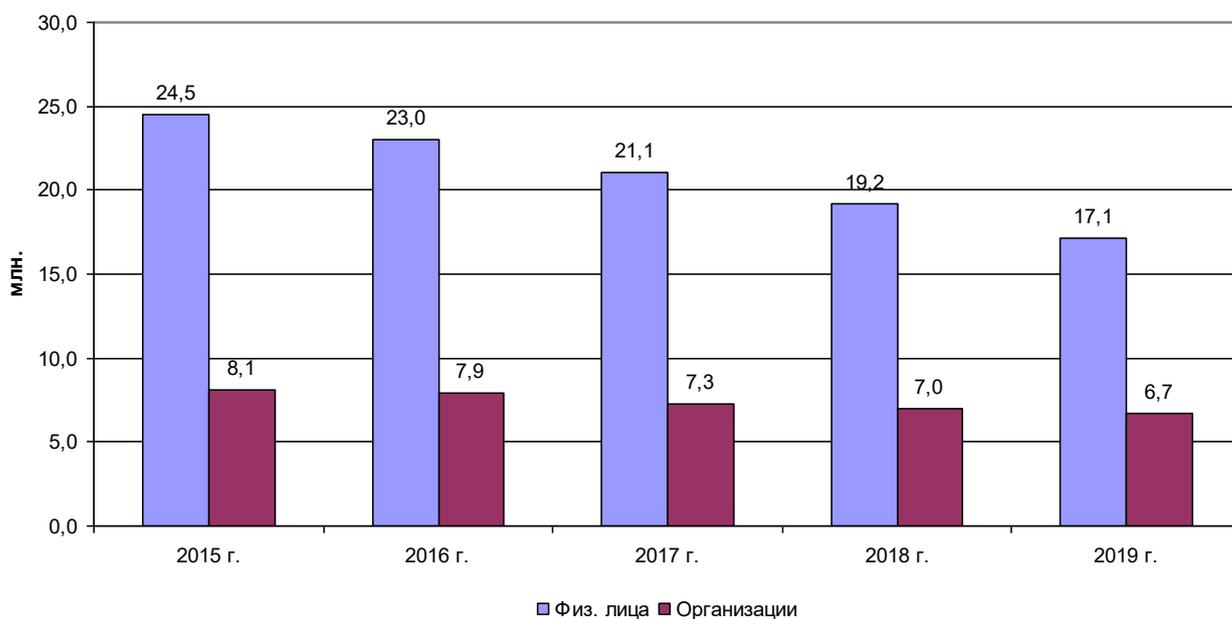


Рисунок 9 – Количество абонентов проводной связи ПАО «Ростелеком» в 2015-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что количество абонентов проводной связи-физических лиц в ПАО «Ростелеком» имело тенденцию к снижению. Если в 2015 году оно составляло 24,5 млн. чел., то по итогам 2019 года – 17,1 млн. чел., что более чем на 7 млн. чел. меньше, чем в начале периода. По предприятиям и организациям, которые используют проводную связь, в ПАО «Ростелеком» также наблюдается снижение числа абонентов – с 8,1 до 6,7 млн. ед. Данный факт обуславливается снижением популярности и привлекательности проводной связи для абонентов.

Динамика основных видов услуг в выручке ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 10.³²

³¹ Ростелеком. Годовые отчёты за 2015-2019 гг. [Электр. источник]. – URL: https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/annual_reports/. – 01.01.2021.

³² Ростелеком. Годовые отчёты за 2015-2019 гг. [Электр. источник]. – URL: https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/annual_reports/. – 01.01.2021.

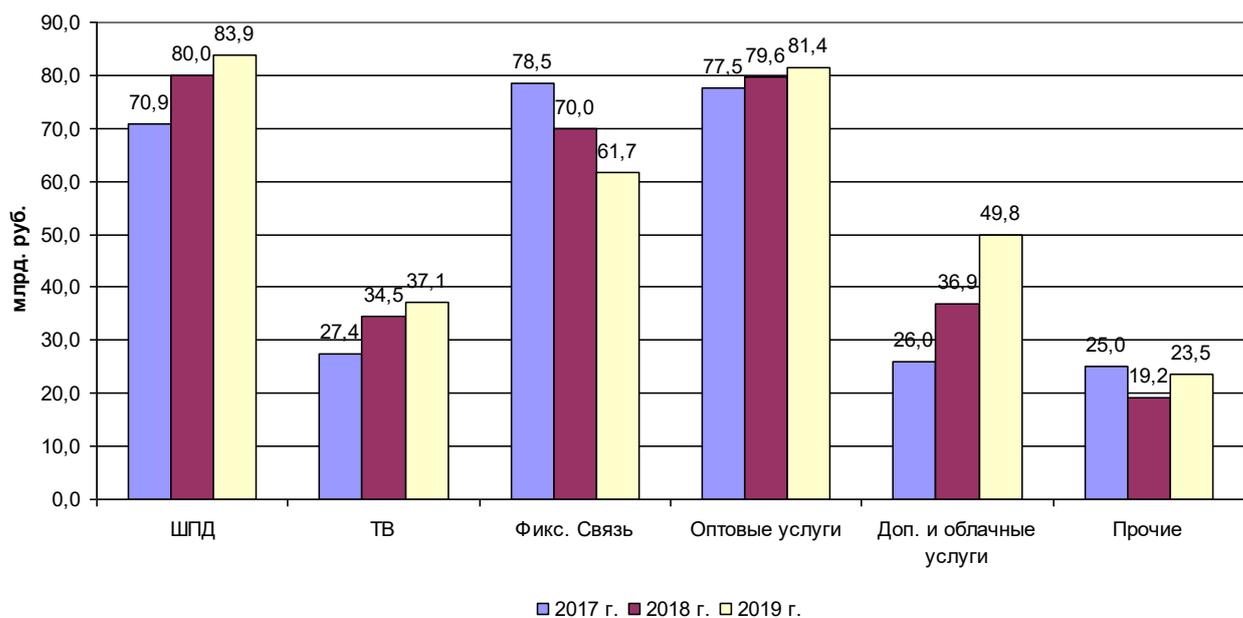
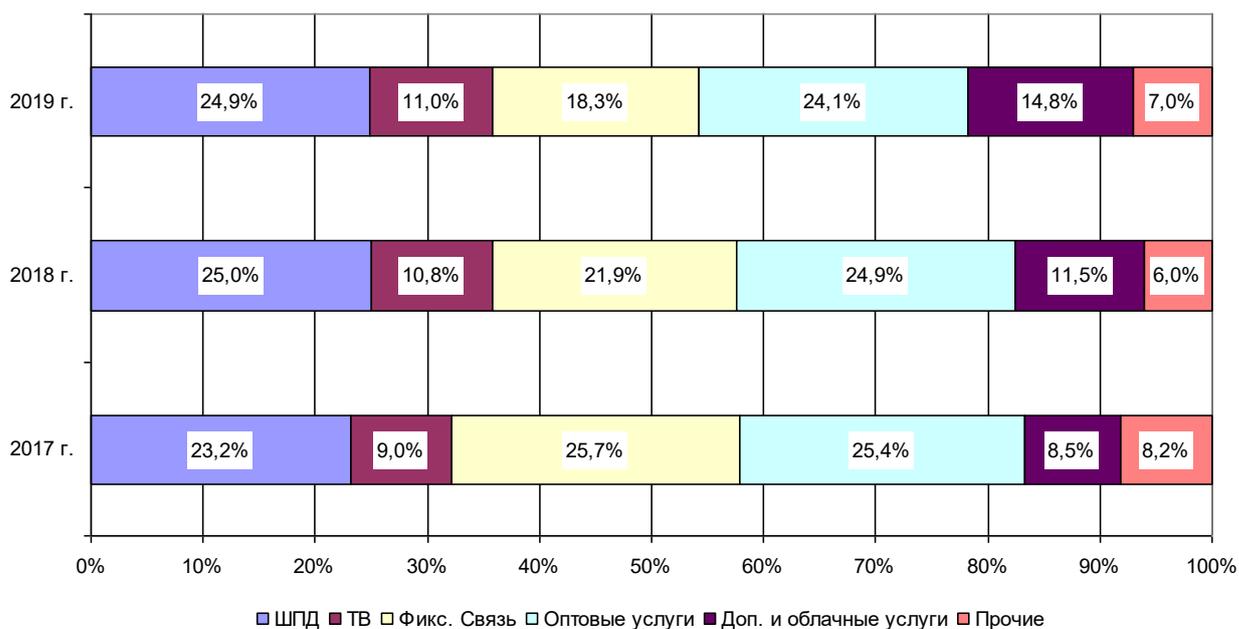


Рисунок 10 – Основные виды услуг, предоставляемых ПАО «Ростелеком» в 2017-2019 гг.

Анализ данных, представленных на рисунке, позволяет сделать вывод о том, что услуги, предоставляемые предприятием, можно разделить на быстрорастущие и прочие. Так, к быстрорастущим видам услуг в компании можно отнести широкополосный доступ (ШПД) к сети Интернет, объем которых в выручке вырос с 70,9 до 83,9 млрд. руб. По телевидению, которое распространяется через сеть Интернет, наблюдается рост выручки с 27,4 до 37,1 млрд. руб. Также, существенно выросли дополнительные и оптовые услуги. Если в начале периода они составляли 26 млрд. руб., то на конец – 49,8 млрд. руб., что почти в 2 раза больше.

Среди услуг, которые были стабильны или сокращались в объемах, можно выделить фиксированную связь, выручка по которой сократилась с 78,5 до 61,7 млрд. руб., а также оптовые услуги, объем которых слабо вырос с 77,5 до 81,4 млрд. руб., а прочих услуг – составлял от 19,2 до 25 млрд. руб.

Структура услуг в выручке ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 11.



Расчёты автора

Рисунок 11 – Структура услуг ПАО «Ростелеком» по видам в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что широкополосный доступ в сеть Интернет вырос с 23,2 % до 24,9 %, телевидение – с 9 % до 11 %, дополнительные и облачные услуги – с 8,5 % до 14,8 %. В то же время доля фиксированной связи сократилась в доле с 25,7 % до 18,3 %, оптовых услуг – с 25,4 % до 24,1 %, а прочих услуг – с 8,2 % до 7 %.

Матрица БКГ по ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 12.

Следует отметить, что к категории трудных детей в ПАО «Ростелеком» относятся дополнительные и облачные услуги, а также частично – услуги телевидения.

К категории «дойные коровы» относятся такие услуги, как широкополосный доступ к сети Интернет, а также оптовые услуги. К категории «собаки» могут быть отнесены такие услуги, как фиксированная связь и прочие услуги.

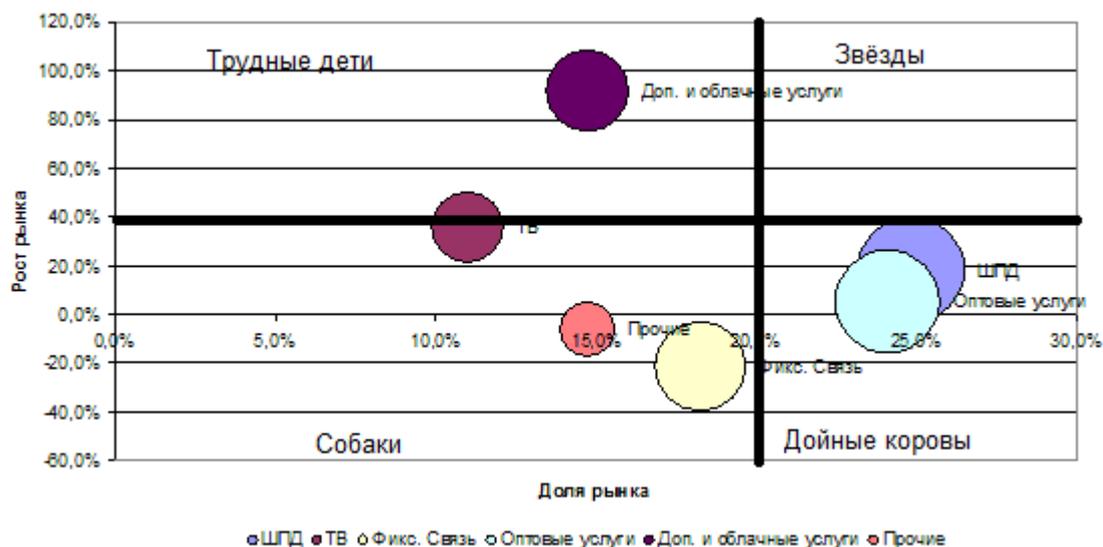


Рисунок 12 – Матрица БКГ по ПАО «Ростелеком» по итогам 2019 г.

Услуги интерактивного телевидения относятся частично к категории «собаки», по причине того, что данная услуга характеризуется малой долей рынка и относительно слабыми темпами роста, однако, ввиду небольшой распространённости она также может быть рассматриваема и как «трудный ребёнок».

Структура выручки по сегмента представлена на рисунке 13.³³

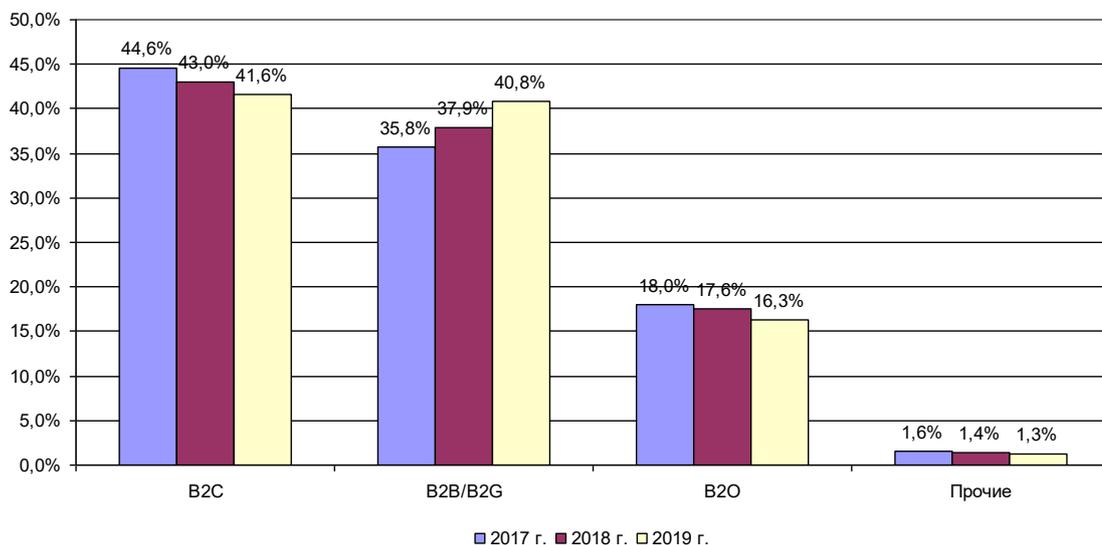


Рисунок 13 – Структура выручки ПАО «Ростелеком» по сегментам в 2017-2019

гг.

³³ Ростелеком. Годовые отчёты за 2015-2019 гг. [Электр. источник]. – URL: https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/annual_reports/. – 01.01.2021.

Особенностью деятельности ПАО «Ростелеком» в текущем периоде является снижение роли сегмента B2C (продажи физическим лицам). Если в начале периода доля таких продаж составляла 44,6 %, то по итогам периода – на 3 % меньше – 41,6 %. В сегменте B2B и B2G, то есть, сегментах, которые связаны с продажами предприятиям, организациям и государству, в компании наблюдается рост показателя доли. Если в начале анализируемого периода она составляла 35,8 %, то на конец – уже 40,8 %. Применительно к межоператорским услугам (сегмент B2O), доля выручки ПАО «Ростелеком» имела тенденцию к снижению. Так, составляя на начало периода 18 %, на конец периода она сократилась до 16,3 %, или на 1,7 %. Доля прочих услуг снизилась с 1,6 % до 1,3 %.

Таким образом, в ПАО «Ростелеком» наблюдается процесс дрейфа в сторону поставки услуг, преимущественно, организациям, розничный сегмент стагнирует.

Динамика капиталовложений ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 14.³⁴

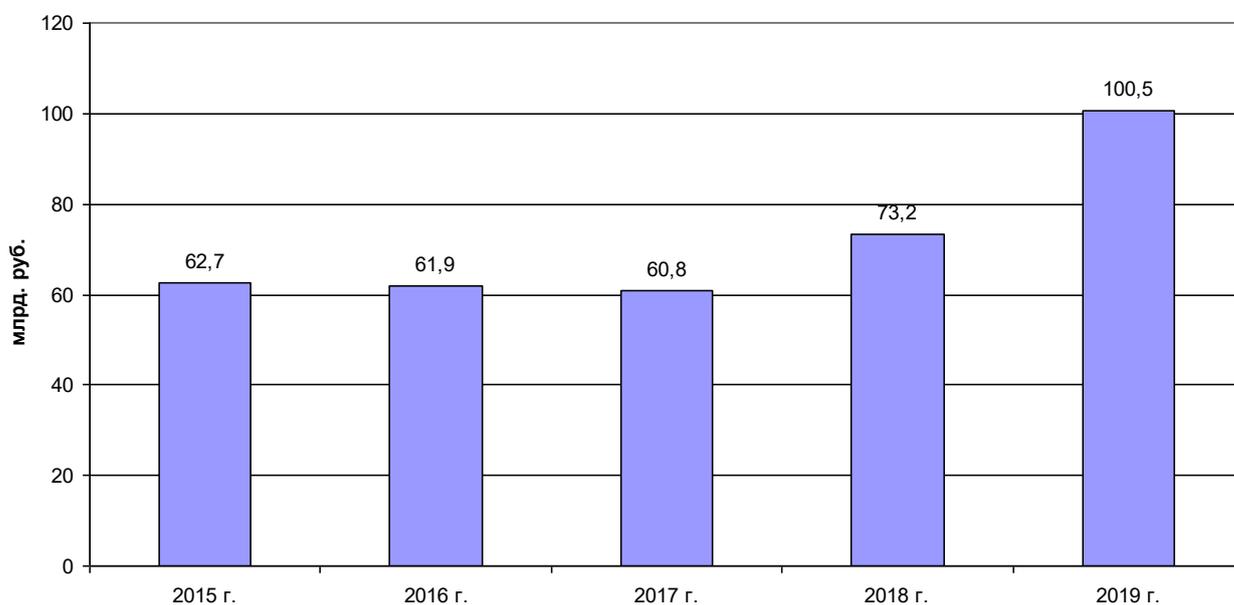


Рисунок 14 – Капиталовложения ПАО «Ростелеком»

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о

³⁴ Ростелеком. Годовые отчёты за 2015-2019 гг. [Электр. источник]. – URL: https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/annual_reports/. – 01.01.2021.

том, что в период 2015-2017 годов наблюдалась стабильность объёмов капиталовложений предприятия – около 60 млрд. руб. Однако, по итогам 2018 года фиксируется рост показателя до 73,2 млрд. руб., а в 2019 году они превысили 100 млрд. руб. Таким образом, на фоне увеличения объёмов основных средств можно сделать вывод об активной политике ПАО «Ростелеком» по обновлению основных средств.

Операционные расходы предприятия представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Операционные расходы ПАО «Ростелеком» в 2017-2019 гг.

Показатели	Сумма, млн. руб.			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
	Расходы на персонал	93381	97350	106193	3969	8843	4,3
Амортизация и убытки от обесценения	56628	60329	67313	3701	6984	6,5	11,6
Расходы по услугам операторов связи	52762	58293	57151	5531	-1142	10,5	-2,0
Материалы, ремонт и обслуживание, коммунальные платежи	25926	26183	26168	257	-15	1,0	-0,1
Прибыль от выбытия ОС и НМА	-5344	-7184	-8081	-1840	-897	34,4	12,5
Убытки от обесценения финансовых активов	2776	4925	6190	2149	1265	77,4	25,7
Сальдо операционных расходов и доходов	41315	44543	48635	3228	4092	7,8	9,2
Всего операционных расходов	267444	284439	303569	16995	19130	6,4	6,7

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о росте объёмов расходов на персонал – с 93,4 до 106,2 млрд. руб., показав рост на 4,3 % и 9,1 % по годам. Существенно растут расходы от амортизации – с 56,6 до 67,3 млрд. руб., показав по годам рост на 6,5 % и 11,6 % в по годам. Объёмы расходов на услуги операторов связи выросли существенно только в 2018 году – на 10,5 % с 52,8 до 58,3 млрд. руб., а по итогам 2019 года фиксируется снижение показателя на 2 %.

Объёмы расходования материалов в периоде были стабильны, и не отклонялись более чем на 1 % от предыдущего года, составляя около 26 млрд.

руб. Общие объёмы прибыли от выбытия ОС и НМА составили от 5,3 до 8,1 млрд. руб., и на эту сумму снизили операционные расходы. Объём убытков от обесценения финансовых активов вырос в периоде с 2,8 до 6,2 млрд. руб., а сальдо операционных расходов и доходов было положительным, составив от 41,3 до 48,6 млрд. руб., что по годам показало рост на 7,8 % и 9,2 %.

В целом рост операционных расходов по годам составил от 6,4 % в 2018 году до 6,7 % в 2019 году, в результате чего они выросли с 267,4 до 303,6 млрд. руб.

По итогам проведённого в пункте 2.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) ПАО «Ростелеком» является крупнейшей компанией рынка телекоммуникаций, основным направлением деятельности которой выступает предоставление разнообразных услуг связи, как населению, так и предприятиям и организациям, а также государству;

2) особенностью текущего этапа деятельности компании является несколько тенденций развития. К положительным тенденциям относятся рост объёмов выручки, снижение численности персонала, рост уровня его производительности. К отрицательным факторам развития фирмы можно отнести получение по итогам 2019 года чистых убытков в размере 3,3 млрд. руб., снижение уровня рентабельности продаж;

3) в рамках анализа внешней среды выявлено, что наблюдается снижение численности абонентов проводной связи при росте количества абонентов сотовой связи. По 40 % в выручке компании приходится на сегменты B2C и B2B, однако, наблюдается снижение доли потребительского сегмента и рост – корпоративного. Наиболее значимыми в деятельности компании на конец анализируемого периода услугами были услуги широкополосного доступа к сети Интернет, оптовые услуги, а также фиксированная связь, однако, последняя услуга активно снижалась в объёмах и доле. Активный рост наблюдается по дополнительным и облачным услугам. Предприятие активно наращивает объёмы капи-

таловложений. В структуре расходов значительны расходы на персонал, амортизацию и межоператорские расходы.

2.2 Анализ внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Проведём анализ внешней среды ПАО «Ростелеком» с целью объективной оценки состояния данного предприятия. Динамика общих объёмов телекоммуникационного рынка представлена на рисунке 15.³⁵

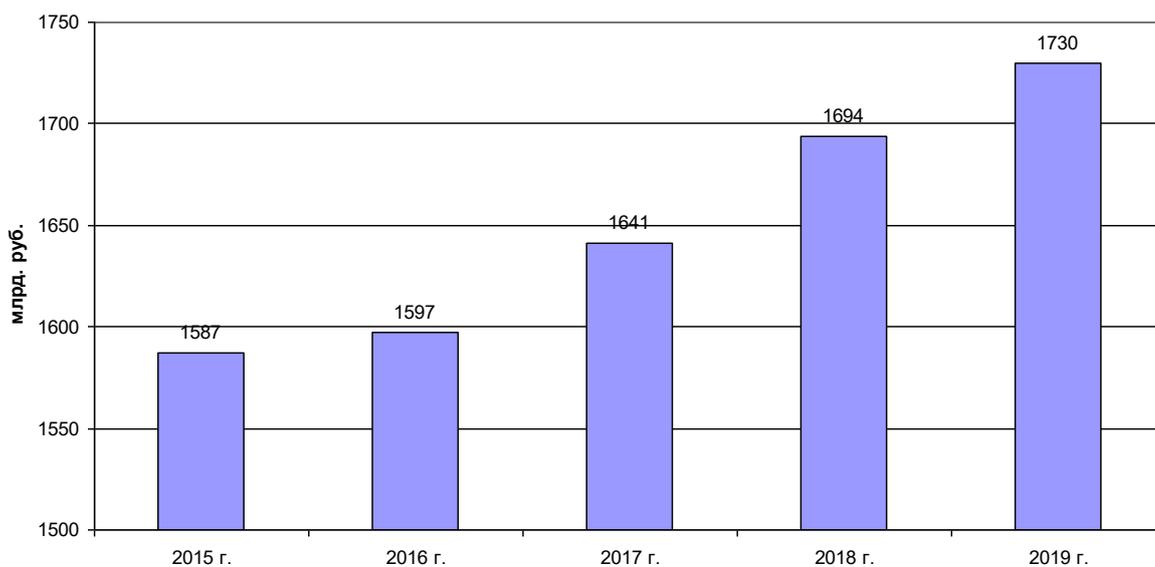


Рисунок 15 – Динамика объёмов телекоммуникационного рынка в РФ в 2015-2019 гг.

Как видно из рисунка, в целом по телекоммуникационному рынку наблюдается постепенный рост объёмов выручки телекоммуникационных компаний. Если в 2015 году объём данного рынка не превышал 1,6 трлн. руб., то по итогам 2017 года данный показатель составил уже 1641 трлн. руб., а в 2019 году – 1730 трлн. руб. Соответственно, прирост объёмов отрасли достаточно небольшой, и составляет 1-2 % в год, что указывает на то, что данная отрасль в экономике РФ является высокоразвитой, что предполагает данные невысокие темпы прироста.

На уровне Амурской области показателем внешней среды ПАО «Ростеле-

³⁵ ТМТ-Консалтинг. Телекоммуникационный рынок в 2019 году [Электр. источник.]. – URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2019/12/TMT-телеком-2019.pdf>. – 01.01.2021.

ком» является численность пользователей широкополосного доступа в сеть Интернет, что представлено на рисунке 16.³⁶

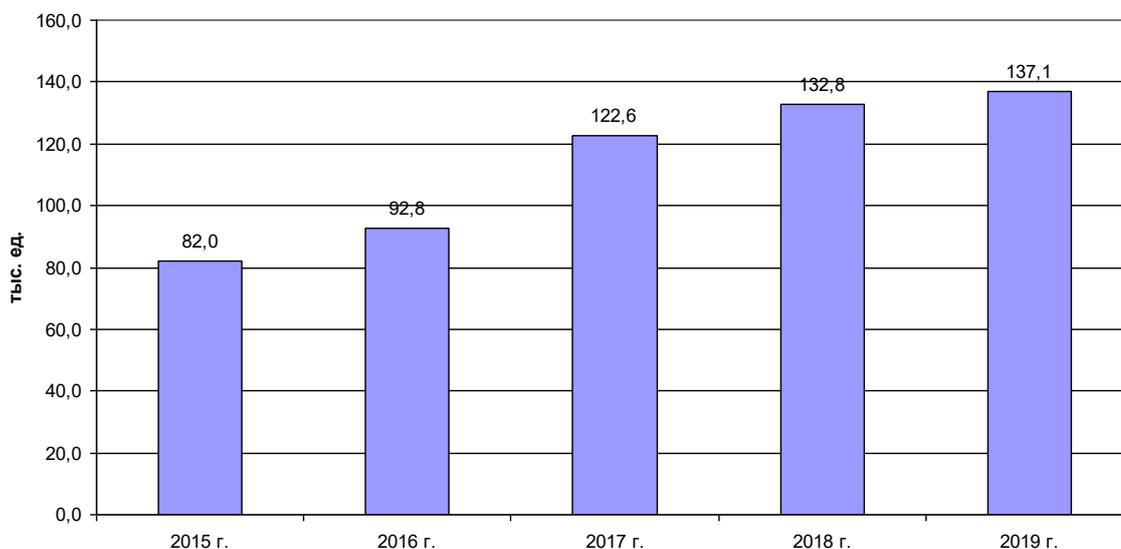


Рисунок 16 – Количество активных пользователей широкополосного доступа в сеть Интернет в Амурской области в 2015-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что период активного роста данной услуги пришёлся на 2016-2017 годы, когда количество таких пользователей выросло с 92,8 до 122,6 тыс. ед. В период 2018-2019 годов наблюдается стабилизация количества данных пользователей на отметке более 130 тыс. чел. При этом, почти все пользователи фиксированного интернета являются абонентами широкополосного доступа.

Крупнейшими компаниями сектора телекоммуникаций в РФ являются следующие (таблица 8).

Таблица 8 – Крупнейшие телекоммуникационные компании РФ в 2019 г.

Наименование	Сегмент деятельности	Выручка в 2019 г., млрд. руб.	Число абонентов в РФ, млн.
МТС	Сотовая связь	472,6	79,1
Мегафон	Сотовая связь	343,4	75,2
Ростелеком	Проводная связь	337,4	–
Вымпелком (Билайн)	Сотовая связь	289,9	54,6
Теле2	Сотовая связь	163,3	44,6

³⁶ Росстат. Амурская область в цифрах [Электр. источник]. – URL: amurstat.gks.ru. – 01.01.2021.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Ростелеком» входит в состав крупнейших телекоммуникационных компаний страны. Однако, по объёмам бизнеса он несколько уступает компании МТС, и сопоставим по объёмам бизнеса с компанией Мегафон. Однако, если рассматривать ПАО «Ростелеком» вместе с компанией Теле2, которой он владеет, то объединённая компания будет являться лидером рынка телекоммуникаций по объёмам выручки в 2019 году и приблизится к МТС по количеству абонентов в целом.

Проведём анализ профиля среды. Сила влияния факторов на деятельность ПАО «Ростелеком» оценивалась экспертно (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ профиля среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность	Степень важности
1	2	3	4	5
Политические факторы				
1. Наличие поддержки со стороны государства по доступу к инфраструктуре и выполнению отдельных видов работ	8	0,60	+	+4,80
2. Стабильность условий функционирования предприятий и организаций	5	0,25	+	+1,25
3. Санкции, наложенные на РФ, автоматически приводят к негативным последствиям для предприятия	3	0,15	–	-0,45
Экономические факторы				
1. Контроль магистральных сетей даёт возможность получения дополнительных доходов	4	0,30	+	+1,20
2. Представленность компании во всех основных сегментах телекоммуникационного рынка позволяет повысить уровень устойчивости	6	0,20	+	+1,20
3. Компания вынуждена содержать проводные сети телефонной связи	2	0,15	–	-0,30
4. Для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности требуется значительный объём капитальных вложений	4	0,15	–	-0,60
5. Работа во всех регионах РФ позволяет минимизировать риски	3	0,10	+	+0,30

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
6. Ориентация на обслуживание всех сегментов рынка позволяет оптимально распределять усилия по получению прибыли	1	0,10	+	+0,10
Социальные факторы				
1. Антиэпидемиологическая политика приводит к росту спроса на телекоммуникационные услуги	9	0,60	+	+5,40
2. Доступ к телекоммуникационным услугам де-факто является одной из основных потребностей человека	7	0,30	+	+2,10
3. Требование обеспечения связью небольших и удалённых населённых пунктов приводит к снижению прибыльности компании	2	0,10	–	-0,20
Технологические факторы				
1. Компания стремится поддерживать высокий уровень технологической конкурентоспособности	6	0,60	+	+3,60
2. Требуются значительные капитальные затраты для обеспечения соответствия тех. стандартам	5	0,35	–	-1,75
3. Широкая сеть требует значительного количества персонала	3	0,05	–	-0,15

По итогам анализа профиля среды проведём PEST-анализ ПАО «Ростелеком» (таблица 10).

Анализ представленных в матрице PEST-анализа данных позволяет сделать вывод о том, что по политическим факторам внешняя среда благоприятна к ПАО «Ростелеком», общая оценка среды составляет +5,60 по выявленным факторам.

Применительно к экономическим факторам среда также благоприятна к ПАО «Ростелеком», однако, не столь сильно, как по политическим факторам, так как общая оценка среды по ним только +1,90.

По социальным факторам внешняя среда также благоприятна к ПАО «Ростелеком», прежде всего, по причине того, что в связи с введением антиэпидемиологических мероприятий роль телекоммуникаций как средства общения существенно выросла. В результате этого, совокупный уровень оценки данных факторов крайне положительный в размере +7,30.

Таблица 10 – PEST-анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Наличие поддержки со стороны государства по доступу к инфраструктуре и выполнению отдельных видов работ	+4,80	1. Контроль магистральных сетей даёт возможность получения дополнительных доходов	+1,20
2. Стабильность условий функционирования предприятий и организаций	+1,25	2. Представленность компании во всех основных сегментах телекоммуникационного рынка позволяет повысить уровень устойчивости	+1,20
3. Санкции, наложенные на РФ, автоматически приводят к негативным последствиям для предприятия	-0,45	3. Компания вынуждена содержать проводные сети телефонной связи	-0,30
		4. Для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности требуется значительный объём капитальных вложений	-0,60
		5. Работа во всех регионах РФ позволяет минимизировать риски	+0,30
		6. Ориентация на обслуживание всех сегментов рынка позволяет оптимально распределять усилия по получению прибыли	+0,10
Итого	+5,60	Итого	+1,90
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1. Антиэпидемиологическая политика приводит к росту спроса на телекоммуникационные услуги	+5,40	1. Компания стремится поддерживать высокий уровень технологической конкурентоспособности	+3,60
2. Доступ к телекоммуникационным услугам де-факто является одной из основных потребностей человека	+2,10	2. Требуются значительные капитальные затраты для обеспечения соответствия тех. стандартам	-1,75
3. Требование обеспечения связью небольших и удалённых населённых пунктов приводит к снижению прибыльности компании	-0,20	3. Широкая сеть требует значительного количества персонала	-0,15
Итого	+7,30	Итого	+1,70

По технологическим факторам внешняя среда также благоприятна к ПАО «Ростелеком» так как предприятию удаётся поддерживать приемлемый уровень технологической конкурентоспособности.

Рассчитаем совокупную оценку среды по результатам PEST-анализа:

$$Soc = 5,60 + 1,90 + 7,30 + 1,70 = 16,50$$

Следовательно, условия внешней среды крайне привлекательны для деятельности ПАО «Ростелеком», даже несмотря на наличие существенного количества отрицательных факторов.

Проведём оценку уровня конкуренции методом 5 сил М.Портера (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	Основные конкуренты – на федеральном уровне – сотовые компании (МТС, Мегафон, Билайн), на региональном – компании, предоставляющие доступ к проводному интернету, как федерального (ТТК, Энфорта, Yota), так и регионального уровня (Телевокс, СатКом, Городок). Уровень конкуренции, ввиду полного распределения рынка - очень высокий. Свободные ниши для быстрого роста отсутствуют. Компания контролирует более 90 % всего рынка проводной телефонии. Доля рынка интернет-услуг – около 40 %. Доля рынка сотовой связи в районах присутствия Теле2 – от 10 % до 20 %	5
Клиенты-потребители	В качестве потребителей выступают две группы – юридические лица и физические лица. Уровень конкуренции по отношению к юрлицам – очень высокий, по отношению к физическим лицам – высокий. При этом, первая группа характеризуется относительно низкими затратами и стабильностью условий, в результате чего уровень конкуренции за них очень существенный.	5
Поставщики	Выступая в качестве провайдера магистральных услуг, привлекает к сотрудничеству большое количество контрагентов, что резко снижает уровень влияния данных поставщиков. Компания отдельно ведёт взаимодействие с малыми предприятиями в рамках государственной политики их поддержки. Особенностью взаимодействия с поставщиками является применение конкурсных процедур, что увеличивает их конкуренцию за поставки в пользу ПАО «Ростелеком»	1
Новички-конкуренты	Новички-конкуренты практически отсутствуют. Имеющиеся новички имеют крайне малый размер. На рынке проводного интернета в качестве новичков в Амурской области выступают компании федерального масштаба. ПАО «Ростелеком» имеет существенный опыт по поглощению небольших операторов Интернета, что позволяет избежать их влияния на деятельность компании. Примером может являться компания «Гуднет».	1
Субституты	По большинству услуг субститутов не имеется. В качестве субститута фиксированной связи выступает сотовая связь. При этом, компания также предоставляет услуги сотовой связи. Уровень влияния очень небольшой. Уменьшение количества линий проводной телефонной связи компенсируется ростом количества линий связи сети Интернет, что позволяет удерживать объёмы услуг на одном уровне.	1

Отсюда, общий конкурентный статус фирмы составляет:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{5+5+1+1+1}{5} = \frac{13}{5} = 2,6$$

Полученное значение конкурентного статуса ПАО «Ростелеком» позволяет сделать вывод о том, что компания имеет умеренный уровень влияния на себя со стороны конкурентов. Максимальный уровень конкуренции наблюдается по прямым конкурентам и клиентам-потребителям (5 баллов), так как данные факторы нацелена либо на острую конкурентную борьбу (собственно конкуренты), либо на удовлетворение собственных потребностей (клиенты-потребители).

Матрица SWOT-анализа Амурского филиала ПАО «Ростелеком» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		1. Влияние на локальные рынки	2. Регулирование доступа к магистралям связи	3. Возможности по активному продвижению собственных услуг	1. Отток клиентов к меньшим компаниям	2. Ведение конкуренции по неценовым факторам (качество услуг)	3. Отставание в проводных технологиях
Сила (S)	1. Наличие значительных объемов финансовых ресурсов	Скупка мелких провайдеров	Вложение в развитие магистралей	Проведение рекламной кампании	Контроль качества услуг	Внедрение систем качества обслуживания	Модернизация проводной сети с заменой на оптику
	2. Монополизация отдельных видов услуг	Установление цены на услуги с учётом инфляции	Участие в качестве миноритария в магистральных сетях других стран	Введение пакетных тарифов	Скупка мелких провайдеров	Создание центра качества услуг	Скупка мелких провайдеров
	3. Активное взаимодействие с государством	Получение подрядов от региональных и муниципальных властей	Получение подрядов от региональных и муниципальных властей	Реклама для юридических лиц по взаимодействию с компанией	Демпинг для выдавливания конкурентов	Найм сторонних фирм для выявления проблем конкурентоспособности	Увеличение скорости сети быстрее конкурентов
Слабость (W)	1. Медленные темпы изменений ввиду размеров	Уменьшение управленческого аппарата	Принятие плана развития магистралей	Оптимизация структуры с уменьшением количества уровней	Сотрудничество с зарубежными компаниями для перенятия опыта	Введение системы лояльности	Принятие планов развития проводных технологий
	2. Недостаточный уровень качества услуг	Мониторинг и выявление проблемных направлений деятельности	Выделение бизнесов, не имеющих проблем по качеству в отдельные подразделения	Снижение цены на услуги до момента увеличения уровня качества	Внешний аудит качества услуг конкурентов	Ведение конкурентной разведки	Снижение цены на низкотехнологичные услуги
	3. Ввиду значительной доли рынка подвергается антимонопольному регулированию	Установление средней цены относительно цены конкурентов	Опережающий рост цен на услуги магистралей	Реклама услуг, не получивших должного развития в компании	Получение блокирующего пакета в мелких провайдерах	Отказ от части услуг, где невозможно обеспечить качество	Отказ от индексации услуг в случае невозможности приведения их к уровню качества конкурентов

Проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что в целом Амурский филиал ПАО «Ростелеком» обладает возможностями по использова-

нию сложившейся ситуации в своих целях, так как на любой вариант развития событий оно имеет те или иные меры реагирования.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком», сделаем следующие выводы:

1) телекоммуникационная отрасль РФ характеризуется медленными темпами роста, составляющими 1-2 % в год, что свидетельствует о зрелости отрасли. Значимые изменения в ней образуются в тех сегментах, которые связаны с технологическими или техническими изменениями, например, в части широкополосного доступа к сети Интернет, что позволяет наращивать показатели проникновения на рынок;

2) по итогам PEST-анализа выявлен крайне высокий уровень благоприятности внешней среды для деятельности предприятия. Уровень конкуренции, определённый на основе метода 5 сил Портера, на рынке умеренный. SWOT-анализ показал наличие у ПАО «Ростелеком» возможностей по адаптации к любым возможным изменениям рынка.

2.3 Оценка конкурентоспособности ПАО Ростелеком на рынке телекоммуникационных услуг г. Благовещенска

Проведём оценку конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке г. Благовещенска, что позволит получить объективные данные о его конкурентном статусе.

В качестве основных конкурентов Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке будем рассматривать следующие организации:

– МТС, как основного конкурента на рынке сотовой связи и доступа в сеть Интернет;

– Мегафон, как одного из значимых конкурентов на рынке сотовой связи и доступа в сеть Интернет;

– Билайн, как одного из значимых конкурентов на рынке сотовой связи и доступа в сеть Интернет;

– ТТК, как конкурента на рынке проводного интернета, среди федеральных компаний;

– Телевокс, как местного провайдера проводного интернета, имеющего одну из наиболее крупных клиентских баз.

Используем метод сравнительных преимуществ (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» методом сравнительных преимуществ

Критерий оценки	Оценки конкурентов по отношению к ПАО «Ростелеком»				
	МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс
Ассортимент	-1	-1	-1	-3	-4
Цена	-2	-1	-1	+3	+2
Качество услуг	+3	+2	+2	+4	+5
Уникальность сервиса	+2	+1	+1	+2	+3
Маркетинг	+2	+1	0	-3	-4
Репутация	+2	+2	+1	+4	+2
Оперативность решения тех проблем	+1	+1	+3	+5	+4
Итого	+7	+5	+5	+12	+8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом уровень оценки конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» относительно конкурентов достаточно низкий. При этом, наибольший балл заработала компания ТТК, значительный уровень конкурентоспособности наблюдается и у компании Телевокс. Среди компаний «большой сотовой тройки» наибольший уровень конкурентоспособности у компании МТС, у компаний Мегафон и Билайн данный показатель чуть ниже, но выше, чем у Амурского филиала ПАО «Ростелеком».

Проведём анализ уровня конкурентоспособности методом сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов, что представлено в таблице 14.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» относительно конкурентов при использовании метода сравнительных преимуществ также имеет минимальный уровень среди всех рассмотренных компаний.

Таблица 14 – Таблица оценки конкурентоспособности предприятия методом сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов

Критерий оценки	Вес	Оценки конкурентов											
		МТС		Мегафон		Билайн		ТТК		Телевокс		РТК	
		Оц.	Ур.	Оц.	Ур.	Оц.	Ур.	Оц.	Ур.	Оц.	Ур.	Оц.	Ур.
Ассортимент	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30	1	0,15	5	0,75
Цена	0,30	3	0,90	4	1,20	4	1,20	8	2,40	7	2,10	5	1,50
Качество услуг	0,15	8	1,20	7	1,05	7	1,05	9	1,35	10	1,50	5	0,75
Уникальность сервиса	0,05	7	0,35	6	0,30	6	0,30	7	0,35	8	0,40	5	0,25
Маркетинг	0,05	7	0,35	6	0,30	5	0,25	2	0,10	1	0,05	5	0,25
Репутация	0,10	7	0,70	7	0,70	6	0,60	9	0,90	7	0,70	5	0,50
Оперативность решения тех проблем	0,20	6	1,20	6	1,20	8	1,60	10	2,00	9	1,80	5	1,00
Итого	1,00	-	5,30	-	5,35	-	5,60	-	7,40	-	6,70	-	5,00

При этом, максимальный уровень конкурентоспособности наблюдается у компании ТТК, чуть ниже – у компании Телевокс. Следует отметить, что оценки компаний «большой тройки» лишь ненамного больше, нежели чем у ПАО «Ростелеком» – от 5,30 до 5,60, что свидетельствует о том, что компании такого размера не всегда могут эффективно управлять конкурентоспособностью по всем направлениям деятельности.

Оценим уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» с использованием метода «4Р» (таблица 15). Оценки даны по 10-балльной шкале

Таблица 15 – Оценка уровня конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» с использованием метода «4Р»

Факторы конкурентоспособности	РТК	Конкуренты				
		МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс
1	2	3	4	5	6	7
Услуга						
Надежность	7	6	6	6	9	10
Срок использования	8	7	6	6	8	10
Технический уровень	10	7	6	5	7	8

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7
Престижность торговой марки	3	5	5	5	3	1
Возможность модификации	8	9	7	4	1	5
Наличие и уровень гарантийного обслуживания	6	8	9	7	7	10
Наличие дополнительных услуг	10	10	8	9	5	3
Возможность кастомизации	8	7	7	8	2	2
Широта ассортимента	9	8	8	7	2	2
Итого	69	67	62	57	44	51
Среднее	7,67	7,44	6,89	6,33	4,89	5,67
Цена						
Отпускная цена	5	3	4	5	8	10
Розничная цена	5	6	7	8	9	10
Скидки с цены и их размер	4	2	3	2	1	1
Порядок оплаты	7	9	9	10	5	7
Итого	21	20	23	25	23	28
Среднее	5,25	5,00	5,75	6,25	5,75	7,00
Точки сбыта						
Стратегия реализации	6	8	9	6	4	2
Способ распределения	9	9	10	7	3	1
Количество дилеров	10	5	5	4	2	1
Количество дистрибьютеров	10	5	3	4	2	1
Уровень охвата рынка	10	10	9	8	2	1
Охват основных регионов	10	9	8	7	1	0
Итого	55	46	44	36	14	6
Среднее	9,17	7,67	7,33	6,00	2,33	1,00
Продвижение услуги на рынке						
Виды, формы и способы рекламы	3	9	8	6	1	1
Используемые рекламные носители	7	3	4	5	1	1
Лимиты (бюджеты) на рекламу	10	10	9	8	5	1
Частота появления рекламных сообщений (радио, ТВ)	2	6	6	6	1	0
Участие в презентациях	10	7	6	6	2	0
Упоминание в СМИ	8	9	8	8	1	0
Уровень комиссионных за продвижение в СМИ	9	5	5	4	3	0
Итого	49	49	46	43	14	3
Среднее	7,00	7,00	6,57	6,14	2,00	0,43
Общая оценка	7,27	6,78	6,64	6,18	3,74	3,52

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что при рассмотрении услуги как сложного, комплексного продукта. Уровень оценки услуги в Амурском филиале ПАО «Ростелеком» имеет максимальный

уровень оценки – 7,67 ед., при этом уровень оценки близок только у компаний «большой тройки», а ближайшей компаний по оценке является компания МТС.

По цене уровень оценки Амурский филиал ПАО «Ростелеком» располагается ближе к нижней части списка. При этом, максимальный уровень оценки цены как конкурентного фактора приходится на фирму Телевокс, которая, являясь полностью региональной компанией, имеет возможности по наиболее точной подстройке под реалии местного рынка. Ниже уровень оценки цены, чем у ПАО «Ростелеком», только у компании МТС. По сбыту уровень оценки конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» имеет также наивысшее значение – 9,17 из 10. Основной причиной данного обстоятельства является то, что компания имеет длительный период функционирования на рынке, в частности, в виде региональных компаний электросвязи (Дальсвязь), что делает её сетевую службу распространени наиболее эффективной.

Уровень оценки продвижения на рынке в Амурском филиале ПАО «Ростелеком» имеет уровень, аналогичный уровню компании МТС, и являющийся максимальным в рассмотренной совокупности – 7,00ю. Близкие значения по показателю наблюдаются у компании Мегафон.

В целом, уровень конкурентоспособности при рассмотрении компании по методу «4Р» – максимальный, так как учитывает значительное количество факторов, которые могут не проявляться у более мелких компаний, либо при менее структурно точном анализе. Значение показателя составило 7,27. При этом, у компаний МТС и Мегафон значение оценки составляет 6,78 и 6,64 соответственно. Чуть ниже показатель конкурентоспособности у компании Билайн. Следует отметить, что данные компании являются крупнейшими в стране, что делает их возможности почти неограниченными. Уровень оценки компаний ТТК и Телевокс в целом близок. При этом, данные компании почти не вкладывают средств в продвижение и активный сбыт, предпочитая компенсировать это низкими ценами и приемлемым качеством услуг, которые отличаются небольшим ассортиментом, но высокой надёжностью.

Проведём исследование конкурентоспособности с использованием многоугольника конкурентоспособности.

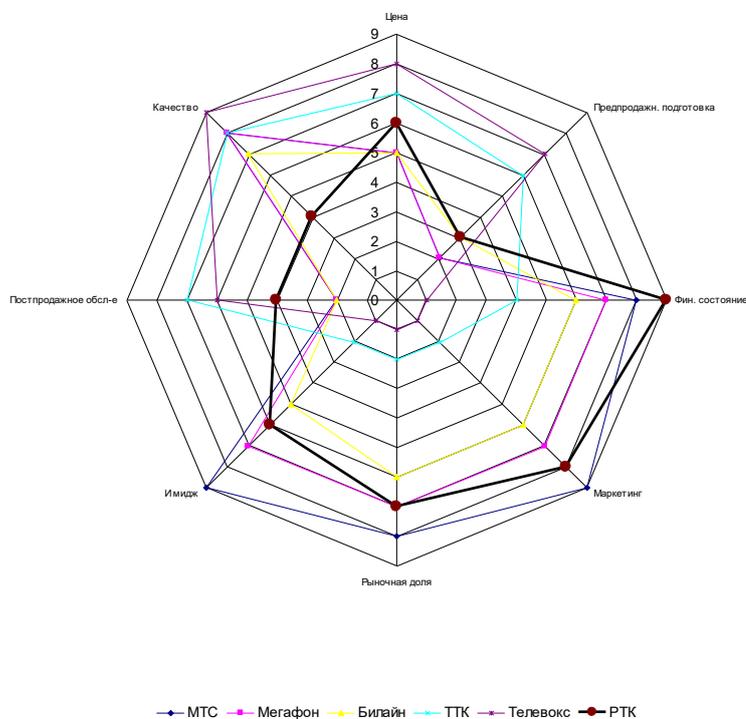


Рисунок 17 – Оценка уровня конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»

Анализ многоугольника конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» позволяет сделать вывод о том, что максимальный уровень конкурентоспособности у компании наблюдается по таким направлениям, как финансовое состояние, маркетинг, и рыночная доля. Особенностью данных направлений деятельности является, прежде всего, слабая зависимость от услуги, которую предоставляет компания. Промежуточный уровень конкурентоспособности наблюдается по имиджу. По тем показателям (цена, качество, пред- и постпродажное обслуживание), которые существенно завязаны на услугу, уровень конкурентоспособности существенно более низкий.

По итогам проведённого анализа уровня конкурентоспособности оценим ранги компаний в них (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка уровня конкурентоспособности на основании проведённого исследования

Метод оценки конкурентоспособности	МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс	Ростелеком
Метод сравнительных преимуществ	3	4	4	1	2	5
Метод сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов	5	4	3	1	2	6
Метод «4Р»	2	3	4	5	6	1
Метод многоугольника конкурентоспособности	1	3	4	5	6	2
Итого рангов	11	14	15	12	16	14
Средний ранг	2,75	3,50	3,75	3,00	4,00	3,50

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» в рассматриваемом периоде уступает двум фирмам:

- МТС;
- ТТК.

Более низкий уровень оценки уровня конкурентоспособности относительно компании МТС обуславливается более высоким уровнем качества услуг у данной фирмы в целом, а относительно компании ТТК – ввиду того, что данная компания ориентирована на более простые и дешевые услуги, и предлагает обслуживание по меньшему ассортименту услуг.

Уровень конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» определён на уровне компании Мегафон, а компании Билайн и Телевокс имеют более низкий уровень конкурентоспособности.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком», определённый по агрегированным показателям в рамках метода сравнительных преимуществ и метода сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов показал, что ввиду широты факторов уровень оценки не отражает объективно уровень конкурентоспособности фирмы, в результате чего она получает минимальные

оценки. Оценка с использованием методов «4P» и многоугольника конкурентоспособности показывает, что компания более сильна в продвижении, сбыте, а также имеет значительный объём финансовых ресурсов, что позволяет ей получить по данным методикам значительно более высокие конкурентные оценки;

2) в целом среди конкурентов на рынке г. Благовещенска компания уступает компаниям МТС и ТТК, первой – за счёт большего качества услуг, а второй – за счёт их простоты и концентрации на меньшем ассортименте. В целом, компания имеет уровень конкурентоспособности, равный компании Мегафон, и опережает компании Билайн и Телевокс на данном рынке.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) ПАО «Ростелеком» является одной из крупнейших компаний телекоммуникационного сектора, для которой свойственны умеренные темпы роста. Она характеризуется ростом выручки, уровня производительности труда, однако, при этом в 2019 году компанией были допущены чистые убытки. Компания наращивает количество абонентов широкополосного доступа в сеть Интернет по всей стране, прежде всего, за счёт политики по перевооружению и требованию соответствия современным требованиям по технической оснащённости от рынка;

2) проведённый анализ внутренней среды показывает, что основными драйверами роста компании выступают широкополосный доступ в сеть Интернет, облачные услуги, оптовые услуги. Услуга фиксированной связи постепенно сходит с рынка. Наблюдается некоторое уменьшение доли доходов от физических лиц, нежели чем от предприятий и организаций;

3) проведённый анализ внешней среды показал, что для отрасли телекоммуникаций характерен медленный рост на 1-2 % ежегодно. При этом, основные сегменты рынка уже освоены крупнейшими игроками, как в целом по РФ, так и в Амурской области в частности. По итогам PEST-анализа выявлен крайне высокий уровень благоприятности внешней среды для деятельности предприятия. Уровень конкуренции, определённый на основе метода 5 сил Портера, на рынке

умеренный. SWOT-анализ показал наличие у ПАО «Ростелеком» возможностей по адаптации к любым возможным изменениям рынка;

4) проведённый уровень конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» показал, что оно не обеспечивает достаточного уровня конкурентоспособности по качеству предоставления услуги, так как у конкурентов уровень качества услуг более высокий. При этом, основными направлениями, по которым компания лидирует, являются направления продвижения, рыночной доли и финансового состояния. Компания проигрывает компании МТС в части широты услуг, компании ТТК – по части концентрации на отдельных услугах. Уровень конкурентоспособности компании аналогичен уровню конкурентоспособности компании Мегафон, и превышает аналогичный показатель у фирм Билайн и Телевокс.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АМУРСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Анализ проведённых в главе 2 исследования позволяет сделать следующие выводы касательно проблем, связанных с конкурентоспособностью Амурского филиала ПАО «Ростелеком»:

- 1) низкий воспринимаемый уровень услуг в компании;

Особенностью услуг в компании ПАО «Ростелеком» относительно уровня качества является двойственная позиция. Как показал анализ уровня конкурентоспособности, при рассмотрении услуг связи в целом, предоставляемых компанией, данный уровень классифицируется как имеющая низкий уровень качества относительно конкурентов. В то же время, при рассмотрении услуги связи по её составляющим выясняется, что в целом уровень услуги достаточно высокий, и соответствует уровню, который есть у других крупных федеральных компаний, в том числе – «компаний большой сотовой тройки».

Отсюда можно сделать вывод о том, что проблема в обеспечении конкурентоспособности услуг связи в компании обуславливается не плохим качеством её отдельных составляющих, сколько взаимодействием их между собой. Одной из возможных причин данного обстоятельства является значительный масштаб деятельности компании, а также отсутствие должного внимания к качеству услуг в условиях, когда она выступает в качестве одной из компаний, в значительной степени контролирующих рынок.

Необходимо отметить, что низкий воспринимаемый уровень услуг в компании как фактор конкурентоспособности установлен относительно всех других конкурентов – как крупнейших, так и крупных компаний федерального масштаба (ТТК), так и региональных компаний (Телевокс). Следовательно, можно сделать вывод о недостаточности усилий Амурского филиала ПАО «Ростелеком», связанных с организационной частью обеспечения качества, а по-

средством него – конкурентоспособности на рынке.

Следует также отметить тот факт, что рассматриваемый аспект касается исключительно услуг доступа к сети Интернет, прежде всего – широкополосного Интернета, так как только в данном сегменте компания не является фактическим монополистом. При этом, относительно проводной телефонной связи данная проблема не является критически значимой, так как данная услуга, с одной стороны, хорошо отработана, ввиду внедрения новых цифровых АТС, что существенно увеличило качество связи. С другой стороны, по данной услуге ПАО «Ростелеком» по количеству подключенных абонентов не имеет равных в регионе. С третьей стороны, данная услуга постепенно вытесняется с рынка, так как сотовая связь является существенно более удобной и приближенной к потребителю.

Особенностью широкополосного доступа к сети Интернет является, прежде всего, необходимость предоставления услуг следующего качества:

- имеющих постоянство доступа к сети;
- имеющих определённые требования по скорости;
- обладающих тем или иным размером задержек.

Будучи крупной компанией, обладающей значительным размером клиентской базы, ПАО «Ростелеком» вкладывает значительные объёмы средств в расширение и поддержание сети. Однако, так как перечень требований клиентов максимально широк, необходимое оборудование для каждой конкретной точки его расположения подобрать крайне сложно. В этих условиях ПАО «Ростелеком» должно выбирать, прежде всего, наиболее рациональный вариант, обеспечивающий удовлетворение максимального количества клиентов. В результате этого всегда останутся неудовлетворённые клиенты, которые предпочтут со временем перейти к конкурентам при наличии повода, либо при активной маркетинговой позиции данных компаний.

Немаловажным аспектом деятельности ПАО «Ростелеком» является и необходимость технической поддержки клиентов. При этом, основная проблема здесь состоит не в том, чтобы оказывать поддержку удалённо, сколько необ-

ходимость предоставления поддержки в виде посещения клиентов техническими специалистами или работниками, что существенно более трудоёмко. При этом, данные затраты не формируют прибыли, в связи с чем ПАО «Ростелеком» стремится уменьшить их размеры.

2) существенно более дорогая цена на услугу в сравнении с ценами конкурентов;

В рамках данного аспекта конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» рассматривает свою услугу по составным частям, в связи с чем общий уровень услуги сопоставим с уровнем услуг у конкурентов. Однако, относительно ощущаемого качества услуг уровень цены на услуги ПАО «Ростелеком» существенно выше, нежели чем у конкурентов.

Одной из причин сложившейся ситуации с ценами на услуги в ПАО «Ростелеком» является действие следующих обстоятельств:

– существенный размер компании, а также её существенная доля по большинству сегментов, что позволяет устанавливать цены выше, чем у конкурентов;

– наличие значительного количества маркетинговых посредников, которые обеспечивают ПАО «Ростелеком» продвижение его услуг, и которых также необходимо оплачивать.

Кроме того, в качестве ещё одного аспекта установления более высокого уровня цены на услуги можно рассматривать также и такой, как надёжность ПАО «Ростелеком» как компании в целом. Это даёт возможность увеличивать цену за счёт того, что клиенты могут быть уверены в возможности получения услуги в течение всего времени работы и с ней и отсутствии риска потери средств в случае её неплатёжеспособности.

Безусловно, цены на услуги Амурского филиала ПАО «Ростелеком» являются в большей степени заявляемыми ценами, на которые потенциальный или действующий клиент может согласиться, или не согласиться. При этом, компанией практикуется большое количество акционных тарифов, которые предусматривают возможность временного снижения цены на те или иные

услуги в первые месяцы пользования ею. Однако, в связи с тем, что компания имеет значительный размер тарифных предложений, они, как правило, запутывают клиента, что не добавляет компании привлекательности и конкурентоспособности в глазах клиента.

3) недостаточная оперативность решения имеющихся технических проблем;

В части наземной инфраструктуры Амурский филиал ПАО «Ростелеком» обладает значительными её масштабами, которые превышают масштабы всех остальных крупнейших провайдеров услуг связи. В этой связи, процесс обслуживания данной инфраструктуры с целью выявления проблем в ней может растягиваться на длительные периоды времени.

Для услуг связи характерно критическое отношение к перебоям. Так, для финансовых организаций это напрямую чревато потерей прибыли. Однако, и для обычных организаций невозможность оперативного получения информации может оказать негативное влияние на её текущее функционирование.

В этих условиях ПАО «Ростелеком» должен содержать значительный штат сотрудников, которые должны обеспечивать бесперебойность предоставления услуг потребителям. Однако, в современных условиях труд работников является наиболее дорогим ресурсом, в связи с чем компания стремится сократить количество таких работников.

Более того, в современных условиях рынка, когда темп прироста количества абонентов по распространённым услугам не превышает 2-3 % в год, содержание значительного штата работников технических служб, обеспечивающих ликвидацию неисправностей, не является экономически выгодным. В результате этого, увеличивается количество жалоб клиентов на неработающий Интернет, а уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» даже при высоком уровне отдельных составляющих услуги по доступу в данную сеть – снижается.

При этом, следует также учитывать и специфику деятельности ПАО «Ростелеком», которая состоит в предоставлении услуг как в крупных, так и в ма-

лых населённых пунктах. В крупных населённых пунктах, как правило, нет проблем с наймом персонала, что позволяет оперативно ликвидировать последствия аварий на сетях.

В отличие от крупных населённых пунктов, в небольших населённых пунктах, как правило, очень небольшой выбор специалистов, которые имеют возможность ликвидировать аварийные ситуации на сетях связи, в результате чего последствия данных аварий могут быть ликвидированы в них через существенный промежуток времени.

Следует также отметить и тот факт, что в отличие от ПАО «Ростелеком», сотовые компании в существенной степени лишены данной проблемы, так как передача данных у них идёт в беспроводном режиме, в результате чего все технические средства обеспечения связи управляются в штатном режиме удалённо. В связи с этим они имеют возможность обеспечения связи с большим уровнем надёжности, что повышает уровень конкурентоспособности данных компаний.

4) отсутствие прозрачности в установлении тарифов, а также относительно платы за их изменение.

Данная проблема связана, прежде всего, с широтой тарифов компании, а также наличием значительного количества акционных скидок. В этих условиях клиентам компании сложно разобраться в суммах, которые они будут уплачивать после окончания акционного тарифа, а также при любых других действиях с тем комплексом услуг, который им предоставляется.

Необходимость указания на данную проблему обуславливается наличием взаимосвязанных услуг, которые могут автоматически подключаться или отключаться вместе с основной услугой, что будет приводить к неочевидным изменениям стоимости услуги в целом.

Можно говорить также и о том, что более низкий уровень конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» по критерию цены услуги относительно конкурентов связан также и с тем, что подобный подход к установлению тарифов, когда размеры платы за услугу не могут быть определены

достаточно просто, приводит к негативному отношению к компании и её деятельности.

Простые тарифы существенно более привлекательны для клиентов, нежели чем сложные тарифы, из которых не следует напрямую сумма ежемесячного платежа. Однако, сложные и запутанные схемы тарифов могут быть использованы и используются предприятиями и организациями для получения дополнительных сумм доходов. Обратной стороной данного подхода является снижение уровня доверия к компании со стороны клиентов, в результате чего она может лишиться даже наиболее преданных клиентов.

Рассматривая комплекс выявленных факторов снижения уровня конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» в современных условиях следует также указать на то, что уровень конкурентоспособности обуславливается в значительной степени отношением потребителей к компании. Даже обладая не самыми привлекательными ценами и условиями, компания может быть очень конкурентоспособной за счёт внимания к потребностям и нуждам клиентов. В том случае, когда компания ставит собственные интересы по получению прибыли выше интересов клиентов, это может приводить к их оттоку, а следовательно – к снижению уровня конкурентоспособности.

Следует также учитывать и особенности современной сети Интернет. Она характеризуется возможностью оперативной публикации любой информации, в том числе – касающейся взаимоотношений между ПАО «Ростелеком» и клиентов. Особенно это важно в социальных сетях, когда единичный факт плохого обслуживания одновременно может сообщаться многим тысячам пользователей, в результате чего репутация компании может быть существенно снижена единственным случаем некачественного предоставления услуг.

Мероприятия, которые должны быть реализованы в Амурском филиале ПАО «Ростелеком», наряду с ликвидацией вышеуказанных проблем, должны также удовлетворять следующим требованиям:

- обеспечивать возможность выявления проблемного сектора, приводящего к снижению уровня конкурентоспособности;

– минимизировать риски распространения отрицательной информации о деятельности компании в социальных сетях и прочих медиа-ресурсах со значительным размером аудитории;

– приводить к увеличению уровня конкурентоспособности.

По итогам проведённого в пункте 3.1 исследования проблем конкурентоспособности и обоснования необходимых мероприятий по её повышению в Амурского филиала ПАО «Ростелеком», сделаем следующие выводы:

1) в качестве основных выявленных проблем указаны такие, как низкий воспринимаемый уровень услуг в компании, существенно более дорогая цена на услугу в сравнении с ценами конкурентов, недостаточная оперативность решения имеющихся технических проблем, а также отсутствие прозрачности в установлении тарифов, а также относительно платы за их изменение;

2) мероприятия, которые необходимо реализовывать для повышения конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» должны обеспечивать возможность выявления проблемного сектора, приводящего к снижению уровня конкурентоспособности, минимизировать риски распространения отрицательной информации о деятельности компании в социальных сетях и прочих медиа-ресурсах со значительным размером аудитории, а также вести к росту уровня конкурентоспособности.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»

По итогам рассмотренных проблем в обеспечении конкурентоспособности деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком», нами предлагаются следующие мероприятия, направленные на их решение:

1) создание регионального центра управления качеством (ЦУК);

Под центром управления качеством услуг ПАО «Ростелеком» подразумевается выделенное подразделение компании, в котором проводятся работы по следующим направлениям:

– приём жалоб на деятельность сотрудников компании;

– приём информации о некачественном предоставлении услуг;

- приём и предоставление информации об авариях на сетях связи;
- консультирование по вопросам переходов на тарифы;
- контроль всех медиаресурсов на предмет публикации в них информации о компании;
- взаимодействие с публикаторами информации о деятельности компании на предмет обоснованности их публикаций;
- прочие направления, связанные с возможным влиянием на конкурентоспособность.

Схема организации ЦУК и его функций представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 – Схема организации ЦУК и его функций

В рамках ЦУК предлагается выделение 3-х групп:

- группы контроля аварий;
- группы взаимодействия с социальными медиа;
- группы контроля тарифов и платежей.

Необходимость выделения данных групп в составе ЦУК обуславливается первостепенным влиянием аварийности, социальных медиа и расчётов на уро-

вень восприятия качества услуги, а через это – на уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»

В функции группы контроля аварий в ЦУК будет входит следующее:

- получение из всех источников (от работников ПАО «Ростелеком», от клиентов, их СМИ) информации об авариях, произошедших в на сетях как самой компании, так и у компаний конкурентов;

- предоставление техническим службам информации об авариях, которые произошли в сетях ПАО «Ростелеком», а также клиентской службе компании – об авариях, произошедших на сетях компаний-конкурентов;

- оповещение клиентов ПАО «Ростелеком» (через сайт, а для крупнейших клиентов – личным обзвоном или звонком робота) об аварийной ситуации, мерах, предпринимаемых для её ликвидации, а также длительности периода, в течение которого может отсутствовать связь;

- определение мер компенсаций клиентам за отсутствие связи в течение того или иного времени, проводимое совместно с маркетинговой службой ПАО «Ростелеком», а также вместе с клиентским отделом компании;

- ведение статистики аварийности, исходя из источников получения информации, с целью выявления источников, имеющих максимальную скорость оповещения и надёжности информации, с целью повышения степени реакции на информацию.

По нашему мнению, ПАО «Ростелеком» в части обеспечения качества услуги как основного фактора конкурентоспособности, не должна скрывать факта аварийной ситуации, особенно, если это произошло не по вине самой организации. Проведение подобной политики позволит выработать отношение к ней как к компании, которая исполняет свои обязательства несмотря на негативные внешние воздействия.

Группа взаимодействия с социальными медиа в составе ЦУК должна будет реализовывать следующие функции:

- определять перечень ресурсов, на которых целенаправленно и наиболее часто публикуются сведения, приводящие к снижению уровня конкурентоспо-

способности компании – социальные сети, деловые и развлекательные сайты, форумы и прочие;

- осуществление ведения взаимодействия с публикаторами сведений, которые приводят к снижению уровня конкурентоспособности компании, прежде всего, публикаторов, которые оставляют информацию о имевших место ситуациях, которые привели к нарушениям в предоставлении услуг, либо к ситуации, в которой по репутации и конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» был нанесён удар;

- передача информации от публикаторов в подразделения, которые занимаются решением технических проблем;

- решение организационных проблем, выявленных публикатором в общении с группой взаимодействия с социальными медиа;

- опровержение недостоверной информации о деятельности ПАО «Ростелеком».

Группа контроля тарифов и платежей будет осуществлять следующие функции:

- определение связей между услугами, и их влияние друг на друга, а также на размеры платежей;

- проведение консультирования клиентов по вопросам применения тарифов компании;

- проведение перерасчёта платежей, в том числе, ввиду произошедших аварий по вине ПАО «Ростелеком»;

- выявление клиентов, которые не оплачивают счета, но по которым начисляются суммы к уплате и выяснение судьбы договора.

По нашему мнению место ЦУК в структуре органов, осуществляющих управление основной деятельностью должна быть следующей (рисунок 19).

С целью повышения уровня конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» подразделения ЦУК в региональных филиалах компании следует подчинить региональным директорам.

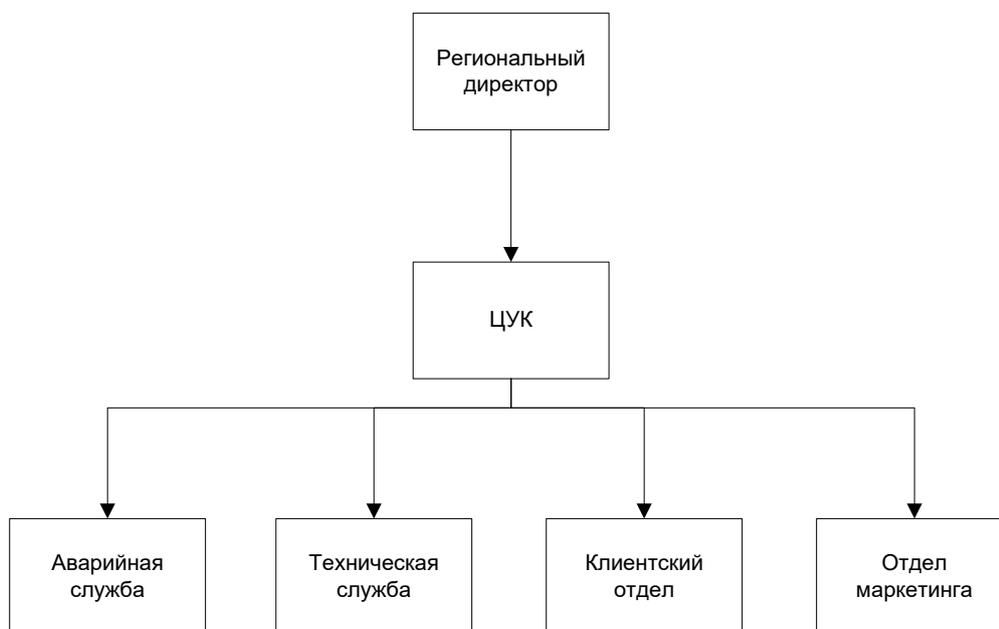


Рисунок 19 – Предлагаемое место ЦУК в структуре основных подразделений ПАО «Ростелеком» при решении вопросов конкурентоспособности

Рациональность данного предложения обуславливается тем, что на сегодняшний день темпы роста отрасли стабилизировались, в результате чего на первый план выходят вопросы качества обслуживания. В этой связи ЦУК должен выступать контролирующим органом, который обеспечивает возможность повышения конкурентоспособности за счёт взаимодействия в вышеуказанными подразделениями.

Исходя из этого, по нашему мнению, схема взаимодействия ЦУК, подразделений, участвующих в основной деятельности ПАО «Ростелеком» и регионального директора может быть представлена следующим образом (рисунок 20).

Предполагается, что ЦУК будет получать от регионального директора целевые показатели, касающиеся конкурентоспособности предприятия, установленные на тот или иной период.

В свою очередь, ЦУК будет отчитываться перед региональным директором по вопросам обеспечения конкурентоспособности на основании данных о текущей ситуации, а также о ситуации, которая складывалась в том или ином периоде в регионе.

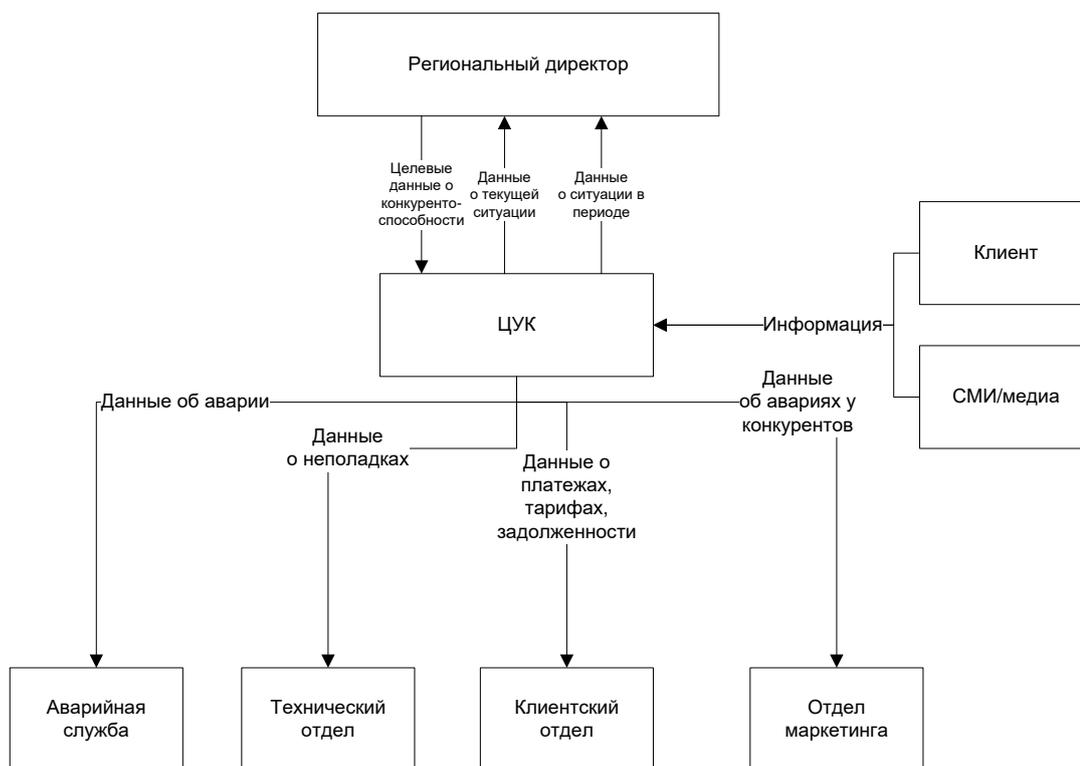


Рисунок 20 – Схема взаимодействия ЦУК и подразделений, обеспечивающих конкурентоспособность услуги в ПАО «Ростелеком»

2) разработка и внедрение на сайте ПАО «Ростелеком» калькулятора тарифов.

Суть калькулятора тарифа состоит в том, чтобы дать возможность клиенту компании понять, какую сумму денежных средств будет необходимым заплатить компании в рамках имеющихся договоров.

Данное мероприятие нацелено, прежде всего, на решение проблемы конкурентоспособности ПАО «Ростелеком», связанной с назначением более высоких цен на услуги, предоставляемые компанией, по сравнению с конкурентами. При этом, необходимость реализации данной услуги обуславливается широкими тарифами компании, а также наличием услуг, которые могут нетривиальным образом влиять на размер ежемесячного платежа.

Нами предлагается следующий подход к калькулятору тарифа:

- а) в калькуляторе тарифа отражаются платежи, которые будет необходимо сделать в текущем платёжном и плановом периоде на срок до 12 месяцев;
- б) в калькуляторе тарифа отражаются:

- платежи, которые установлены текущим договором;
- акционные платежи.

в) по плановым платежам выводится их сумма ежемесячно. При этом, существует возможность детализации плановых платежей по видам с указанием сумм. Это позволит увидеть клиенту увеличение сумм платежей по договору с ПАО «Ростелеком» и вовремя отказаться от тех или иных дополнительных услуг;

г) отдельно в калькуляторе тарифа выводится сумма увеличения цены на базовую услугу, с указанием даты данного увеличения.

Общая схема работы тарифного калькулятора представлена на схеме 21.

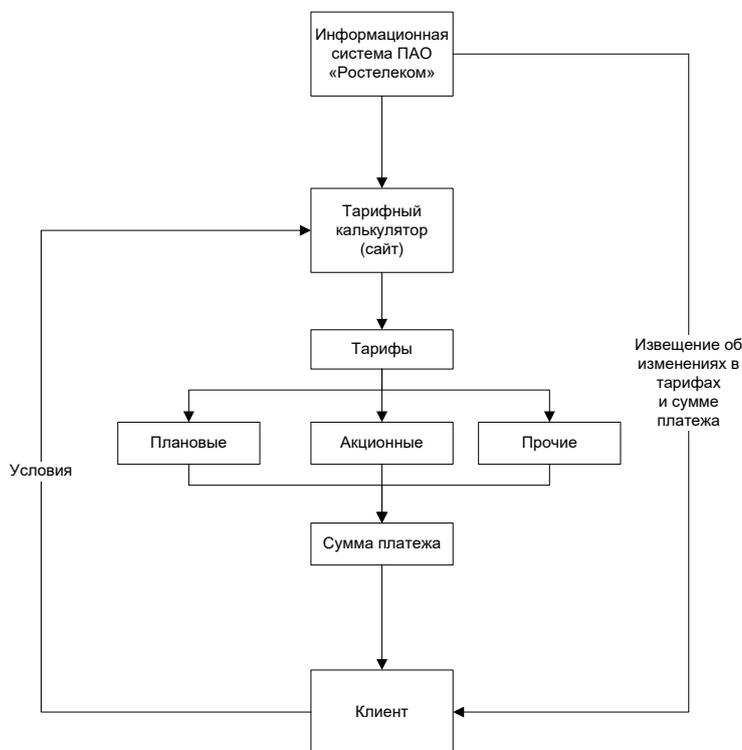


Рисунок 21 – Схема работы тарифного калькулятора в ПАО «Ростелеком»

Схема применения тарифного калькулятора предполагает, что клиент будет использовать его на корпоративном сайте ПАО «Ростелеком». При этом, клиентом будут вводиться различные варианты обслуживания, по каждому из которых будет рассчитываться сумма платежа.

Расчёт суммы платежа по условиям, задаваемым клиентом будет производиться до тех пор, пока он не подберёт приемлемый вариант, как по цене, так

и по составу услуг, а также по тому финансовому плану, который в результате выбора данных услуг будет составлен на год вперёд.

Расчёт стоимости будет учитывать текущие виды тарифов – плановых, акционных и прочих. Выбрав необходимый вариант обслуживания клиент закрепляет его, подтверждая своё согласие.

В том случае, если в результате изменения в тарифах происходит увеличение или снижение суммы платежа по договору клиента, ему об этом приходит сообщение (по электронной почте, в виде СМС, или каким-либо другим способом), с целью того, чтобы клиент был в курсе всех изменений, которые происходят с его счётом в ПАО «Ростелеком».

3) реализация продукта «Всегда на связи».

Как показано выше, основной особенностью конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг является, прежде всего, неценовая конкуренция, направленная на повышение уровня их качества. Предлагается к реализации мероприятие, направленное на повышение уровня доступности сети Интернет для клиентов, в случае отказов оборудования.

Суть данного мероприятия в том, что клиентами компании указывается резервный счёт (в том числе – у другого оператора связи), на который переводятся денежные средства ПАО «Ростелеком» в случае, если длительность перерыва в предоставлении услуг ожидается в течение 1 часа, и если ПАО «Ростелеком» не может гарантировать восстановление связи в данные сроки.

ПАО «Ростелеком» при реализации данного продукта направляет небольшую сумму средств на резервный счёт клиента у другого оператора связи, средств которого должно хватить на период, когда компания будет восстанавливать связь. В текущих условиях данная сумма составляет 30-100 руб., что даст возможность клиенту продолжить пользоваться связью по другому каналу.

Следует отметить, что данная сумма списывается с текущего счёта клиента в ПАО «Ростелеком», и не возвращается ему по окончании ремонтных работ. Суммы комиссионных за перевод оплачиваются ПАО «Ростелеком», и являются платой компании за ненадлежащее предоставление услуг связи, либо

платежом, который компенсирует клиенту его неудобства в связи с форс-мажорными обстоятельствами.

По окончании ремонтных и восстановительных работ ПАО «Ростелеком» направляет по линиям связи (в виде СМС, письма, push-уведомления и прочих способов) уведомление об их окончании, что позволяет клиенту переключиться обратно на имеющийся канал связи.

Предполагается, что это позволит компании удержать клиентов, для которых критичным является проведение операций в реальном режиме времени – лиц, которые осуществляют торговлю ценными бумагами, лиц, участвующих в онлайн-соревнованиях разного рода, то есть везде, где даже небольшой перерыв в связи может привести к значительным убыткам.

Следует отметить, что перерывы в связи, которые ПАО «Ростелеком» будет покрывать за счёт такого мероприятия, могут быть связаны не только с поломкой оборудования, но также и в связи с действиями третьих лиц, вольно или невольно повредивших линии связи. Сюда будут относиться и намеренные действия, направленные на повреждение систем связи.

Реализация мероприятия даст возможность сохранить лояльность клиентов, у которых существует потребность в наличии постоянной связи, путём возможности организации ими временного канала связи.

По итогам проведённого в пункте 3.2 исследования сделаем следующие выводы:

- 1) в качестве первого предлагаемого к реализации мероприятия выступает создание регионального центра управления качеством (ЦУК). Мероприятие предполагает функциональное подчинение аварийной и технической службы по вопросам обеспечения информацией о возможных проблемах ЦУК. Кроме того, клиентский отдел и отдел маркетинга также получают информацию о случаях недостаточного уровня предоставления услуг в компании, а также её конкурентами. При этом, ЦУК подчиняется непосредственно региональному директору, который устанавливает нормативный уровень конкурентоспособности, который необходимо обеспечить в периоде на основании показателей каче-

ства услуги. Реализация данного мероприятия позволит повысить уровень воспринимаемого качества услуги ПАО «Ростелеком»;

2) вторым мероприятием к реализации является внедрение тарифного калькулятора. Он представляет собой форму на сайте ПАО «Ростелеком», в которой клиент имеет возможность получения информации о тарифах, их возможном изменении в ближайшее время, влиянии подключения тех или иных услуг от компании. При этом, тарифный калькулятор также должен обеспечивать возможность формирования плана платежей на год вперёд с учётом возможных акционных тарифов, а также возможности информировать клиента о тех или иных изменениях сумм платежей по договору. Это позволит повысить уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» по показателю цены;

3) в качестве третьего предлагаемого мероприятия выступает мероприятие по реализации продукта «Всегда на связи». В его рамках ПАО «Ростелеком» списывает со счёта клиента небольшую сумму, и перечисляет её на резервный счёт клиента, в том числе – у другого оператора, в том случае, если произошла авария на линии, а клиенту необходимо наличие постоянного канала связи. При этом, перечисляемая сумма будет являться платой за использование резервного канала связи в течение 1-2 дней на период восстановления связи у ПАО «Ростелеком». По окончании ремонтных работ клиент будет извещён о работе основной линии. Это позволит повысить уровень конкурентоспособности по отношению к клиентам, у которых имеются повышенные требования к качеству связи.

3.3 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Дадим оценку экономической эффективности предложенных мероприятий с целью определения целесообразности их реализации в Амурском филиале ПАО «Ростелеком»:

1) создание регионального центра управления качеством (ЦУК);

Оценим влияние предложенного мероприятия на качество услуг, которые будет предоставлять ПАО «Ростелеком». Для этого, будем исходить из того, что уровень оценки услуги компании увеличится по следующим факторам:

– надёжность (+1), ввиду выявления аварийных и подобных ситуаций не только клиентами, но также и самим ПАО «Ростелеком» по сообщениям, которые предприятие будет получать из других источников, а следовательно, увеличится скорость реакции на данные аварийные ситуации;

– возможность модификации (+1) – за счёт реализации тарифного калькулятора, который позволит существенно повысить возможности по подстройке услуги под свои нужды;

– наличие и уровень гарантийного обслуживания (+2) – так как гарантийное обслуживание станет одним из наиболее важных направлений деятельности компании, а также ввиду ориентации на качество предоставляемых услуг;

– возможность кастомизации (+1) – также ввиду реализации тарифного калькулятора, позволяющего гибко настраивать выбранную услугу в части её стоимости.

Одновременно с этим можно ожидать также и увеличения престижности торговой марки, так как престижность существенным образом зависит от качества услуги. В связи с этим примем увеличение на +2 ед.

По результатам данных соображений получим следующую таблицу оценки уровня конкурентоспособности (таблица 17).

Таблица 17 – Оценка уровня конкурентоспособности услуги по методу «4Р» после реализации предлагаемых мероприятий

Факторы конкурентоспособности	До реализации	После реализации	Изменение
Надёжность	7	8	+1
Срок использования	8	8	0
Технический уровень	10	10	0
Престижность торговой марки	3	5	+2
Возможность модификации	8	9	+1
Наличие и уровень гарантийного обслуживания	6	8	+2
Наличие дополнительных услуг	10	10	0
Возможность кастомизации	8	9	+1
Широта ассортимента	9	9	0
Итого	69	76	7
Среднее	7,67	8,44	0,77

Таким образом, уровень оценки услуги в ПАО «Ростелеком» вырастет с 7,67 до 8,44 ед. или на 0,77 ед.

Определим коэффициент роста по данному показателю:

$$Kp = \frac{8,44}{7,67} = 1,10$$

2) разработка и внедрение на сайте ПАО «Ростелеком» калькулятора тарифов.

С учётом использования тарифного калькулятора можно ожидать увеличения оценок ПАО «Ростелеком» при оценке по методу «4Р» по следующим направлениям:

- розничная цена (+3), ввиду того, что весь процесс ценообразования для конечного потребителя услуги становится прозрачным. При этом, оставшиеся 2 балла до максимальной оценки свидетельствуют о том, что дальнейшее увеличение фактора цены будет возможным только при существенном её снижении;

- уровень скидок с цены (+2) станет существенно более обоснованным, что позволит существенно увеличить уровень доверия по данному фактору;

- порядок оплаты (+1) ввиду повышения прозрачности также будет существенно более понятным для конечного потребителя.

С учётом данных изменений составим следующую таблицу оценки уровня конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка уровня конкурентоспособности по цене по методу «4Р» Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Факторы конкурентоспособности	До реализации	После реализации	Изменение
Отпускная цена	5	5	0
Розничная цена	5	8	+3
Скидки с цены и их размер	4	6	+2
Порядок оплаты	7	8	+1
Итого	21	27	+6
Среднее	5,25	6,75	1,50

Таким образом, уровень оценки фактора цены в ПАО «Ростелеком» вырастет с 5,25 до 6,75 ед. или на 1,50 ед.

Определим коэффициент роста по данному показателю:

$$Kp = \frac{6,75}{5,25} = 1,29$$

3) реализация продукта «Всегда на связи».

Дадим оценку данного мероприятия. Можно предполагать, что уровень конкурентоспособности в рамках данного мероприятия увеличится по надёжности связи (+1 балл). В этих условиях уровень оценки по методу «4Р» будет следующим (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка уровня конкурентоспособности услуги по методу «4Р» после реализации предлагаемых мероприятий

Факторы конкурентоспособности	До реализации	После реализации	Изменение
1	2	3	4
Надежность	8	9	+1
Срок использования	8	8	0
Технический уровень	10	10	0
Престижность торговой марки	5	5	0
Возможность модификации	9	9	0
Наличие и уровень гарантийного обслуживания	8	8	0
Наличие дополнительных услуг	10	10	0
Возможность кастомизации	9	9	0

1	2	3	4
Широта ассортимента	9	9	0
Итого	76	77	0
Среднее	8,44	8,56	0,12

Уровень конкурентоспособности по отношению к услуге вырастет с 8,44 до 8,56 балла или на 0,12 балла, что будет свидетельствовать о повышении её качества в плане надёжности предоставления клиентам. При этом, в рамках данного мероприятия не ожидается существенного влияния на прочие показатели, что отражает принятый консервативный подход к оценке влияния изменений на деятельность ПАО «Ростелеком».

С учётом данных показателей пересчитаем уровень конкурентоспособности методом сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов (таблица 20).

Таблица 20 – Таблица оценки конкурентоспособности предприятия методом сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов после реализации предложенных мероприятий в Амурском филиале ПАО «Ростелеком»

Критерий оценки	Оценки конкурентов					
	МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс	РТК
Ассортимент	0,60	0,60	0,60	0,30	0,15	0,75
Цена	0,70	0,93	0,93	1,86	1,63	1,50
Качество услуг	1,09	0,95	0,95	1,23	1,36	0,75
Уникальность сервиса	0,35	0,30	0,30	0,35	0,40	0,25
Маркетинг	0,35	0,30	0,25	0,10	0,05	0,25
Репутация	0,70	0,70	0,60	0,90	0,70	0,50
Оперативность решения тех проблем	1,20	1,20	1,60	2,00	1,80	1,00
Итого	4,99	4,98	5,23	6,74	6,09	5,00

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по результатам предлагаемых мероприятий уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» вырастет существенно, обогнав МТС и Мегафон. Однако, при этом он всё же будет отставать от уровня конкурентоспособности таких фирм, как Билайн, ТТК и Телевокс.

Соответственно, получим следующий уровень конкурентоспособности по

методике «4Р» (таблица 21).

Таблица 21 – Оценка уровня конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» после реализации предлагаемых мероприятий

Факторы конкурентоспособности	РТК	Конкуренты				
		МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс
Услуга						
Среднее по услуге	8,56	7,44	6,89	6,33	4,89	5,67
Среднее по цене	6,75	5,00	5,75	6,25	5,75	7,00
Среднее по точкам сбыта	9,17	7,67	7,33	6,00	2,33	1,00
Среднее по продвижению	7,00	7,00	6,57	6,14	2,00	0,43
Общая оценка	7,87	6,78	6,64	6,18	3,74	3,52

Проведём анализ уровня конкурентоспособности без использования взвешивания, что представлено в таблице 22. При этом, будем исходить из того, что уровень конкурентоспособности по таким критериям как цена и качество вырастет:

- по критерию цена (+2), ввиду мероприятий по реализации тарифного калькулятора;
- по критерию качества (+2), ввиду мероприятия по организации ЦУК.

Получим следующую таблицу 22.

Таблица 22 – Оценка конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» методом сравнительных преимуществ

Критерий оценки	Оценки конкурентов по отношению к ПАО «Ростелеком»				
	МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс
Ассортимент	-1	-1	-1	-3	-4
Цена	-4	-2	-3	+1	0
Качество услуг	+1	0	0	+2	+3
Уникальность сервиса	+2	+1	+1	+2	+3
Маркетинг	+2	+1	0	-3	-4
Репутация	+2	+2	+1	+4	+2
Оперативность решения тех проблем	+1	+1	+3	+5	+4
Итого	+3	+1	+1	+8	+4

В целом ПАО «Ростелеком» по данному сравнению хотя и отстаёт от остальных конкурентов, однако, данное отставание существенно сократилось, в

результате чего компания вплотную подобралась по уровню показателя к таким компаниям, как Мегафон и Билайн. При этом, сохраняется существенное отставание от компаний ТТК и Телевокс, прежде всего, по причине знания особенностей локального рынка в Амурской области, а также ввиду концентрации на небольшом количестве услуг, которые предоставляют данные компании в регионе своим клиентам, что отличает их от ПАО «Ростелеком».

Оценка конкурентоспособности с помощью многоугольника конкурентоспособности представлена на рисунке 22.



Рисунок 22 – Оценка уровня конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» с использованием многоугольника конкурентоспособности после реализации предлагаемых мероприятий

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Ростелеком» по итогам мероприятий будет уступать только компании МТС, ввиду того, что её оценка составит 51 балл, в то время, как у компании – 49 баллов, что больше, нежели чем у компании Мегафон (45 баллов).

По итогам проведённого анализа уровня конкурентоспособности оценим ранги компаний в них после реализации предложенных мероприятий (таблица

23).

Таблица 23 – Оценка уровня конкурентоспособности на основании проведенного исследования мероприятий в Амурском филиале ПАО «Ростелеком»

Метод оценки конкурентоспособности	МТС	Мегафон	Билайн	ТТК	Телевокс	РТК
Метод сравнительных преимуществ	3	4	4	1	2	5
Метод сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов	5	6	3	1	2	4
Метод «4Р»	2	3	4	5	6	1
Метод многоугольника конкурентоспособности	1	3	4	5	6	2
Итого рангов	11	16	15	12	16	12
Средний ранг	2,75	4,00	3,75	3,00	4,00	3,00

По итогам проведенных расчетов видно, что уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» существенно увеличился. Если раньше она делила 3-е место с компанией Мегафон на местном рынке, то по итогам мероприятий – стала делить 2-е место вместе с компанией ТТК, что свидетельствует об эффективности данных мероприятий для предприятия.

По итогам реализации данных мероприятий составим следующую таблицу 24.

Таблица 24 – Оценка эффекта от реализации предлагаемых мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности в Амурском филиале ПАО «Ростелеком»

Проблема	Мероприятие	Эффект	Оценка	
			Факт	План
Низкий воспринимаемый уровень услуг в компании	Создание регионального центра управления качеством (ЦУК)	Рост уровня качества услуги	7,67	8,56
Наличие перерывов в связи, воспринимаемых как снижение качества услуги	Реализация продукта «Всегда на связи».			
Существенно более дорогая цена на услугу в сравнении с ценами конкурентов	Разработка и внедрение на сайте калькулятора тарифов.	Рост уровня оценки конкурентоспособности по цене	5,25	6,75
–	Общий рост уровня конкурентоспособности	Снижение среднего ранга оценки	3,50	3,00

По итогам проведенного в пункте 3.3 исследования сделаем следующие

ВЫВОДЫ:

1) реализация мероприятия по созданию регионального центра управления качеством (ЦУК) приведёт к росту уровня оценки качества услуги с 7,67 балла до 8,44 балла, что приведёт к увеличению уровня конкурентоспособности. Реализация мероприятия по внедрению калькулятора тарифов приведёт к росту уровня оценки конкурентоспособности по цене с 5,25 до 6,75 балла. Реализация мероприятия «Всегда на связи» приведёт к дальнейшему росту уровня качества услуги с 8,44 до 8,56 балла;

2) в результате реализации данных мероприятий уровень конкурентоспособности компании существенно вырастет. Если до реализации мероприятий компания будет обладать уровнем конкурентоспособности, который равен компании Мегафон (средний ранг 3,50), и будет делить с ней 3-е место, то после реализации мероприятий её уровень конкурентоспособности будет равен компании ТТК (средний ранг 3,00), и по данному показателю ПАО «Ростелеком» будет делить 2-е место, пропустив вперёд лишь компанию МТС.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сформируем следующие выводы обобщающего характера:

1) основными проблемами конкурентоспособности в ПАО «Ростелеком» указаны низкий воспринимаемый уровень услуг в компании, существенно более дорогая цена на услугу в сравнении с ценами конкурентов, недостаточная оперативность решения имеющихся технических проблем, а также отсутствие прозрачности в установлении тарифов, а также относительно платы за их изменение;

2) в качестве первого мероприятия выступает создание регионального центра управления качеством (ЦУК). Реализация данного центра позволит обрабатывать в одном подразделении информацию о качестве услуг, что даст возможность повысить объём знаний о данном показателе у предприятия, в том числе, из таких источников как социальные сети, форумы, чаты и прочих, где обсуждение качества услуг компании ведётся в неформальном ключе. Резуль-

татом реализации данного мероприятия будет рост качества оценки услуги с 7,67 до 8,44 ед.;

3) вторым мероприятием предлагаемого комплекса является мероприятие по внедрению тарифного калькулятора, который позволит информировать клиентов о возможных изменениях сумм платежей при получении услуг, оперативно получать информацию об этом, получать плановый размер платежей по месяцам, исходя из наличия акционных и прочих непостоянных тарифов. Результатом реализации данного мероприятия будет являться повышение уровня оценки конкурентоспособности по цене с 5,25 до 6,75 балла;

4) третьим мероприятием, планируемым к реализации в ПАО «Ростелеком» будет мероприятие «Всегда на связи», в рамках которого будет реализована возможность переключения абонентов на резервные каналы связи на короткий период, путём оплаты с их счёта на счета резервных каналов, в том числе – у других операторов связи. Это позволит повысить уровень оценки качества услуги связи на 0,12 ед. – с 8,44 до 8,56, что зафиксировано по итогам первого мероприятия;

5) в целом по ПАО «Ростелеком» будет наблюдаться снижение среднего ранга оценки конкурентоспособности – с 3,50 до 3,00 ед., в результате чего если до реализации мероприятий компания делила 3-е место с компанией Мегафон, то по итогам мероприятий – будет делить 2-е место с компанией ТТК, отставая лишь от компании МТС. При этом, данное отставание невелико, так как уровень оценки компании МТС в виде среднего ранга составляет 2,75 ед., что позволяет надеяться на возможность получения лидерства при дальнейшем совершенствовании конкурентоспособности ПАО «Ростелеком».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под конкурентоспособностью понимается такое состояние потенциала предприятия, при котором оно имеет возможности по адекватному отражению действий конкурентов, а также парированию влияния факторов внешней и внутренней среды, при котором существует возможность сохранения и увеличения уровня положения на рынке.

Конкурентоспособность предприятия в существенной степени зависит от конкурентоспособности государства, отрасли, региона, и имеет в своей основе конкурентоспособность товара. В условиях глобализованной экономики следует также учитывать фактор международной конкурентоспособности, так как предприятиям также необходимо конкурировать не только на национальном, но и наднациональном уровне, что обостряет процесс конкуренции и требует большего уровня конкурентоспособности.

Возможно выделение таких критериев классификации видов конкурентоспособности, как стадия развития, конкурентное преимущество, ограничения на рынке, географический охват, тип лидерства, уровень развития, влияние на других субъектов рынка, сфера возникновения. Система факторов конкурентоспособности предприятия может быть разделена на факторы конкурентоспособности товара, внешние и внутренние факторы.

В качестве основных методов определения уровня конкурентоспособности предприятия, получивших распространение в РФ, выступают метод оценки сравнительных преимуществ, метод бенчмаркинга, метод оценки конкурентоспособности на основании качества продукции, матричные методы оценки конкурентоспособности, метод оценки по доле рынка, методы «4Р» и «6Р», а также метод многоугольника (радара) конкурентоспособности.

Особенностью данных методов является использование как количественных, так и качественных показателей, большинство из которых определяются экспертным путём, что снижает объективность оценки. При этом, другие способы определения данных показателей, как правило, трудоёмки и слабо применимы.

Особенностью сферы телекоммуникаций в современных российских условиях является, с одной стороны, малое количество наиболее крупных участников (всего 4), что приводит к фактической олигополии, а с другой – высокий уровень проникновения телекоммуникационных услуг и ориентация потребителей на потребление значительного их объёма. Наряду с этим для телекоммуникационного рынка характерно также полное распределение всей клиентской базы, в результате чего возможный рост телекоммуникационных компаний возможен исключительно за счёт перераспределения клиентов от других компаний.

В качестве основных мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний в РФ выделены такие, как снижение себестоимости услуг как барьер для входа на рынок новых конкурентов, формирование исключительно цифровых каналов взаимодействия с клиентами-физическими лицами, формирование стимулов для клиентов для перехода в компанию, повышение уровня качества услуг, расширение ассортимента предоставляемых услуг, повышение уровня доступности телекоммуникационных услуг.

Перечисленные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности требуют как качественного улучшения функционирования телекоммуникационных компаний, что выражается в изменении их бизнес-процессов, так и количественного улучшения, связанного, прежде всего, с развитием инфраструктуры связи, что особенно необходимо ввиду вступления развития данной отрасли в стадию зрелости, что ограничивает рост в ней единицами процентов в год.

ПАО «Ростелеком» является крупнейшей компанией рынка телекоммуникаций, основным направлением деятельности которой выступает предоставление разнообразных услуг связи, как населению, так и предприятиям и организациям, а также государству.

Особенностью текущего этапа деятельности компании является несколько тенденций развития. К положительным тенденциям относятся рост объёмов

выручки, снижение численности персонала, рост уровня его производительности. К отрицательным факторам развития фирмы можно отнести получение по итогам 2019 года чистых убытков в размере 3,3 млрд. руб., снижение уровня рентабельности продаж.

В рамках анализа внешней среды выявлено, что наблюдается снижение численности абонентов проводной связи при росте количества абонентов сотовой связи. По 40 % в выручке компании приходится на сегменты B2C и B2B, однако, наблюдается снижение доли потребительского сегмента и рост – корпоративного. Наиболее значимыми в деятельности компании на конец анализируемого периода услугами были услуги широкополосного доступа к сети Интернет, оптовые услуги, а также фиксированная связь, однако, последняя услуга активно снижалась в объёмах и доле. Активный рост наблюдается по дополнительным и облачным услугам. Предприятие активно наращивает объёмы капиталовложений. В структуре расходов значительны расходы на персонал, амортизацию и межоператорские расходы.

Телекоммуникационная отрасль РФ характеризуется медленными темпами роста, составляющими 1-2 % в год, что свидетельствует о зрелости отрасли. Значимые изменения в ней образуются в тех сегментах, которые связаны с технологическими или техническими изменениями, например, в части широкополосного доступа к сети Интернет, что позволяет наращивать показатели проникновения на рынок.

По итогам PEST-анализа выявлен крайне высокий уровень благоприятности внешней среды для деятельности предприятия. Уровень конкуренции, определённый на основе метода 5 сил Портера, на рынке умеренный. SWOT-анализ показал наличие у ПАО «Ростелеком» возможностей по адаптации к любым возможным изменениям рынка.

Уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком», определённый по агрегированным показателям в рамках метода сравнительных преимуществ и метода сравнительных преимуществ со взвешиванием факторов показал, что ввиду широты факторов уровень оценки не отражает объективно уровень кон-

курентоспособности фирмы, в результате чего она получает минимальные оценки. Оценка с использованием методов «4Р» и многоугольника конкурентоспособности показывает, что компания более сильна в продвижении, сбыте, а также имеет значительный объём финансовых ресурсов, что позволяет ей получить по данным методикам значительно более высокие конкурентные оценки.

В целом среди конкурентов на рынке г. Благовещенска компания уступает компаниям МТС и ТТК, первой – за счёт большего качества услуг, а второй – за счёт их простоты и концентрации на меньшем ассортименте. В целом, компания имеет уровень конкурентоспособности, равный компании Мегафон, и опережает компании Билайн и Телевокс на данном рынке.

В качестве основных выявленных проблем указаны такие, как низкий воспринимаемый уровень услуг в компании, существенно более дорогая цена на услугу в сравнении с ценами конкурентов, недостаточная оперативность решения имеющихся технических проблем, а также отсутствие прозрачности в установлении тарифов, а также относительно платы за их изменение.

Мероприятия, которые необходимо реализовывать для повышения конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» должны обеспечивать возможность выявления проблемного сектора, приводящего к снижению уровня конкурентоспособности, минимизировать риски распространения отрицательной информации о деятельности компании в социальных сетях и прочих медиа-ресурсах со значительным размером аудитории, а также вести к росту уровня конкурентоспособности.

В качестве первого предлагаемого к реализации мероприятия выступает создание регионального центра управления качеством (ЦУК). Мероприятие предполагает функциональное подчинение аварийной и технической службы по вопросам обеспечения информацией о возможных проблемах ЦУК. Кроме того, клиентский отдел и отдел маркетинга также получают информацию о случаях недостаточного уровня предоставления услуг в компании, а также её конкурентами. При этом, ЦУК подчиняется непосредственно региональному директору, который устанавливает нормативный уровень конкурентоспособно-

сти, который необходимо обеспечить в периоде на основании показателей качества услуги. Реализация данного мероприятия позволит повысить уровень воспринимаемого качества услуги ПАО «Ростелеком».

Вторым мероприятием к реализации является внедрение тарифного калькулятора. Он представляет собой форму на сайте ПАО «Ростелеком», в которой клиент имеет возможность получения информации о тарифах, их возможном изменении в ближайшее время, влиянии подключения тех или иных услуг от компании. При этом, тарифный калькулятор также должен обеспечивать возможность формирования плана платежей на год вперёд с учётом возможных акционных тарифов, а также возможности информировать клиента о тех или иных изменениях сумм платежей по договору. Это позволит повысить уровень конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» по показателю цены.

В качестве третьего предлагаемого мероприятия выступает мероприятие по реализации продукта «Всегда на связи». В его рамках ПАО «Ростелеком» списывает со счёта клиента небольшую сумму, и перечисляет её на резервный счёт клиента, в том числе – у другого оператора, в том случае, если произошла авария на линии, а клиенту необходимо наличие постоянного канала связи. При этом, перечисляемая сумма будет являться платой за использование резервного канала связи в течение 1-2 дней на период восстановления связи у ПАО «Ростелеком». По окончании ремонтных работ клиент будет извещён о работе основной линии. Это позволит повысить уровень конкурентоспособности по отношению к клиентам, у которых имеются повышенные требования к качеству связи.

Реализация мероприятия по созданию регионального центра управления качеством (ЦУК) приведёт к росту уровня оценки качества услуги с 7,67 балла до 8,44 балла, что приведёт к увеличению уровня конкурентоспособности. Реализация мероприятия по внедрению калькулятора тарифов приведёт к росту уровня оценки конкурентоспособности по цене с 5,25 до 6,75 балла. Третьим мероприятием, планируемым к реализации в ПАО «Ростелеком» будет мероприятие «Всегда на связи», в рамках которого будет реализована возможность

переключения абонентов на резервные каналы связи на короткий период, путём оплаты с их счёта на счета резервных каналов, в том числе – у других операторов связи. Это позволит повысить уровень оценки качества услуги связи на 0,12 ед. – с 8,44 до 8,56, что зафиксировано по итогам первого мероприятия.

В результате реализации данных мероприятий уровень конкурентоспособности компании существенно вырастет. Если до реализации мероприятий компания будет обладать уровнем конкурентоспособности, который равен компании Мегафон (средний ранг 3,50), и будет делить с ней 3-е место, то после реализации мероприятий её уровень конкурентоспособности будет равен компании ТТК (средний ранг 3,00), и по данному показателю ПАО «Ростелеком» будет делить 2-е место, пропустив вперёд лишь компанию МТС.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеев, С.Б. Научно-методический подход к формированию функциональных тактик повышения конкурентной устойчивости торгового предприятия / С.Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 8-12.
- 2 Альмуратов, А.А. Конкурентоспособность отрасли: понятие, факторы, критерии / А.А. Альмуратов // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2020. – № 13. – С. 84-90.
- 3 Алябьева, М.В. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли на основе маркетинговых исследований / М.В. Алябьева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 20-27.
- 4 Арсланова, Е.А. Управление конкурентоспособностью в XXI веке: эффективные инструменты бизнеса / Е.А. Арсланова, А.С. Инейкин, Е.С. Козлова, В.Н. Фролова // Актуальные проблемы инновационного развития науки. Финансово-экономическое развитие и его роль в современных условиях. Материалы международной научно-практической конференции. Отв. ред. А.А. Зарайский. 2017. – С. 21-23.
- 5 Балабанова, Л.В. Потребительские ценности как фактор воздействия на покупательское поведение / Л.В. Балабанова, Д.С. Дегтярев // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 63-66.
- 6 Береговая, И.Б. Концептуальная модель системы управления конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая, О.М. Калиева, Н.В. Лужнова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 10. – С. 10-14.
- 7 Бугаенко, М.В. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / М.В. Бугаенко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 10-2. – С. 25-29.

8 Вишневер, В.Я. Конкурентоспособность телекоммуникационных компаний в современных условиях / В.Я. Вишневер // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – № 1-1. – С. 185-189.

9 Гайфуллина, М.М. Методы оценки конкурентоспособности компании / М.М. Гайфуллина, А.М. Щербаков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 5-4. – С. 115-118.

10 Гашо, И.А. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность предприятия» / И.А. Гашо, Р.А. Тедеева, Е.В. Токарь // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 100-110.

11 Голубцова, О.А. Повышение финансовой конкурентоспособности предприятия на основе реинжиниринга / О.А. Голубцова, И.А. Рахманая, М.И. Попов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 94-98.

12 Григорчук, А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / А.В. Григорчук // Научно-практические исследования. – 2017. – № 8. – С. 27-31.

13 Грызлова, А.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе повышения производительности труда / А.В. Грызлова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 25-29.

14 Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н. В. Еремеева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 242 с.

15 Ерочкина, Н.В. Повышение конкурентоспособности предприятий реального сектора экономики / Н.В. Ерочкина, Е.В. Ненюкова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-2. – С. 52-54.

16 Завьялова, Н.Б. Формирование конкурентных преимуществ телекоммуникационных компаний / Н.Б. Завьялова, А.Г. Скворцова // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 3. – С. 341-352.

17 Иванцова, В.С. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе инновационного развития / В.С. Иванцова, И.В. Щедрина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 26-31.

18 Казанцева, С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки. Сб. материалов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. 2017. – С. 148-150.

19 Калинин, А.Е. Управление конкурентоспособностью организации / А.Е. Калинин // Роль инноваций в трансформации современной науки. Сб. статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2016. – С. 140-142.

20 Киселева, А.А. Конкурентоспособность: сущность, виды, факторы / А.А. Киселева, Т.В. Горячева // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.. 2017. – С. 47-52.

21 Конради, О.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / О.Н. Конради // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сб. материалов VI Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 29-31.

22 Кривуля, Р.Е. Проблемы формирования конкурентных преимуществ и их взаимосвязь со стратегией предприятия / Р.Е. Кривуля, И.А. Кривуля // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 31-33.

23 Куликова, А.В. Роль маркетинговых исследований в повышении конкурентоспособности телекоммуникационных компаний / А.В. Куликова, Е.А. Пайдемирова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 12. – С. 47-52.

24 Лазутина, А.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.С. Лазутина, Е.П. Гармашова // Вектор экономики. – 2019. – № 3. – С. 90-95.

25 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 392 с.

26 Локтева, Е.Ю. Актуальность повышения конкурентоспособности компании на рынке телекоммуникационных услуг / Е.Ю. Локтева // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2016. – С. 50-53.

27 Лукашова, М.А. Оценка конкурентоспособности предприятия торговли на основе комплексного подхода / М.А. Лукашова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 38-43.

28 Малинина, О.Ю, Применение инструментов бенчмаркинга в процессе оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий / О.Ю. Малинина, А.Б. Федоркова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 5-2. – С. 108-112.

29 Миронова, О.П. Управление конкурентоспособностью предприятия / О.П. Миронова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 7. – С. 217-219.

30 Мукамаев, М.С. Теоретические основы международной конкурентоспособности предприятия / М.С. Мукамаев // Экономика и управление в XXI веке : тенденции развития. Сб. материалов XXXVII Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 16-21.

31 Нагирняк, В.С. Актуальность повышения конкурентоспособности компаний на рынке телекоммуникаций / В.С. Нагирняк // Экономист года 2017. Сб. статей VI Международного научно-практического конкурса. 2017. – С. 34-36.

32 Нуретдинова, Ю.В. Качество продукции как основа конкурентоспособности предприятия / Ю.В. Нуретдинова, В.А. Степанова, А.А. Бояркина //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 5-2. – С. 174-178.

33 Овакимян, Г.М. Конкурентоспособность: основные понятия и виды / Г.М. Овакимян // Синергия наук. – 2020. – № 43. – С. 210-221.

34 Попов, М.Н. Конкурентоспособность международной компании факторы и пути её повышения / М.Н. Попов // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 5. – С. 45-47.

35 Пронская, О.Н. Актуальные аспекты обеспечения конкурентоспособности организаций в условиях перехода к цифровой экономике / О.Н. Пронская, М.А. Гребенникова. – Курск, 2019. – 404 с.

36 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 343 с.

37 Рыжкова, О.В. Управление конкурентоспособностью организации в современных экономических условиях / О.В. Рыжкова, О.М. Рюмкин, Ю. Гордышкина // Приднепровский научный вестник. – 2016. – № 10. – С. 18-26.

38 Синько, В.В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / В.В. Синько // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 46-49.

39 Скаделова, К.М. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия / К.М. Скаделова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-2. – С. 184-186.

40 Совцов, В.И. Пути повышения конкурентоспособности организации: тенденции и перспективы / В.И. Совцов // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – № 4. – С. 44-49.

41 Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг / Ю. Н. Соловьева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 139 с.

42 Токарева, М.С. Влияние государственной политики в области цифровой экономики в России на конкурентоспособность телекоммуникационных компаний / М.С. Токарева // Горизонты экономики. – 2017. – № 6. – С. 45-49.

- 43 Управление конкурентоспособностью / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 447 с.
- 44 Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью / В. И. Фомичев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 156 с.
- 45 Хусаинова, Е.А. Конкурентоспособность предприятия / Е.А. Хусаинова, А.А. Фахрутдинова // Научный журнал. – 2019. – № 4. – С. 21-22.
- 46 Цомартова, А.Ф. Конкурентоспособность в условиях глобализации экономики / А.Ф. Цомартова, Т.Е. Ситохова // Форум молодых ученых. – 2019. – № 6. – С. 1299-1306.
- 47 Шаланов, Н.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Шаланов, Т.Т. Баланчук, Н.Н. Беляева, Е.А. Левина // Вестник сибирского университета потребительской кооперации. – 2018. – № 3. – С. 20-25.
- 48 Шрафутдинова, Н.С. Управление конкурентоспособностью организации / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – Казань: КФУ, 2017. – 132 с.
- 49 Щербакова, О.Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия / О.Р. Щербакова // Символ науки: международный научный журнал. – 2020. – № 10. – С. 50-55.
- 50 CNEWS.RU. Российский телеком-рынок растет, в отличие от мирового [Электр. источник]. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/telekom_2020/articles/rossijskij_telekomrynok_okazalsya. – 01.12.2020.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская финансовая отчётность ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ										
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	1110	2 723 986	2 683 571	2 844 349	2 227 224	1 095 233	99 892	87 732	96 831	60 106
Результаты исследований и разработок	1120	158 680	272 213	848 582	1 083 368	1 134 205	1 191 328	1 001 975	418 386	0
Основные средства	1150	362 936 140	339 087 786	320 311 470	320 615 058	318 351 358	313 635 534	336 240 302	330 678 866	300 728 476
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 448 117	1 700 154	1 237 789	12 477 047	11 055 472	9 059 803	13 288 301	7 844 262	205 612
Финансовые вложения	1170	143 082 758	142 762 150	143 059 993	144 514 100	151 390 086	128 389 078	42 720 594	134 941 266	109 090 728
Прочие внеоборотные активы	1190	44 570 932	33 421 189	31 997 663	27 640 353	24 917 036	24 714 632	29 482 597	23 018 913	34 854 727
Итого по разделу I	1100	554 920 613	519 927 063	500 299 846	508 557 150	507 943 390	477 090 267	422 821 501	496 998 524	444 939 649
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	1210	7 826 546	7 131 701	5 995 857	6 179 449	4 925 924	3 079 154	4 292 866	4 172 323	4 197 282
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 274 139	2 159 335	2 180 922	1 717 001	399 130	577 002	399 987	415 830	442 593
Дебиторская задолженность	1230	51 632 768	57 659 044	51 696 338	48 559 457	44 887 748	49 899 949	47 230 703	35 926 711	31 035 490
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	21 777 798	3 514 946	4 223 439	6 193 518	7 480 509	2 276 810	54 689 274	8 024 883	2 275 738
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21 067 465	11 328 718	3 765 630	3 388 221	3 422 103	15 553 339	4 974 048	7 724 394	3 933 263
Прочие оборотные активы	1260	1 549 482	964 649	712 517	712 741	684 626	579 355	541 804	9 948 410	2 646 541
Итого по разделу II	1200	108 128 198	82 758 393	68 574 703	66 750 387	61 800 040	71 965 609	112 128 682	66 212 551	44 530 907
БАЛАНС	1600	663 048 811	602 685 456	568 874 549	575 307 537	569 743 430	549 055 876	534 950 183	563 211 075	489 470 556

ПАССИВ										
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	6 961	6 961	6 961	6 961	7 280	7 280	7 965	7 965
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(0)	(0)	(0)	(11 649)	(23 282 028)	(30 308 022)	(0)	(267)
Переоценка внеоборотных активов	1340	2 542 059	2 699 608	2 861 093	3 008 653	3 188 475	3 549 684	3 820 222	4 042 737	4 321 161
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	136 414 253	134 886 253	134 586 253	129 886 253	129 908 747	129 931 395	129 930 750	183 943 951	184 052 888
Резервный капитал	1360	1 044	1 044	1 044	1 044	1 044	364	364	364	364
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	99 794 387	109 857 719	125 304 429	141 330 004	146 864 994	151 896 859	133 924 846	106 211 637	88 138 736
Итого по разделу III	1300	238 758 704	247 451 585	262 759 780	274 232 915	279 958 572	262 103 554	237 375 440	294 206 654	276 520 847
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	1410	220 558 832	173 991 884	165 781 443	125 562 445	128 543 249	138 858 006	184 994 830	143 521 525	83 777 570
Отложенные налоговые обязательства	1420	31 349 722	32 102 634	30 834 106	33 895 762	27 545 880	26 046 394	24 855 212	17 860 478	14 829 084
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0	552 146	532 076	0	0	0
Прочие обязательства	1450	7 791 907	5 312 832	5 199 606	5 349 734	4 240 016	2 208 056	4 075 922	1 370 284	1 653 289
Итого по разделу IV	1400	259 700 461	211 407 350	201 815 155	164 807 941	160 881 291	167 644 532	213 925 964	162 752 287	100 259 943
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	1510	42 539 290	42 367 211	32 709 276	68 295 109	60 789 934	53 667 700	24 088 873	45 999 248	73 705 832
Кредиторская задолженность	1520	82 067 118	80 846 609	57 426 453	56 461 482	56 154 280	54 444 567	49 512 160	51 311 616	30 904 707
Доходы будущих периодов	1530	16 724 794	4 345 373	1 113 012	410 643	475 060	539 392	627 479	656 741	757 318
Оценочные обязательства	1540	23 258 444	16 267 328	13 050 873	11 099 447	11 484 293	10 656 131	9 420 267	8 284 529	7 321 909
Итого по разделу V	1500	164 589 646	143 826 521	104 299 614	136 266 681	128 903 567	119 307 790	83 648 779	106 252 134	112 689 766
БАЛАНС	1700	663 048 811	602 685 456	568 874 549	575 307 537	569 743 430	549 055 876	534 950 183	563 211 075	489 470 556

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	319 725 684	305 939 185	291 037 118	282 684 864	283 181 344	290 205 425	283 952 041	282 904 308
Себестоимость продаж	2120	(302 016 888)	(281 897 666)	(266 191 296)	(254 601 492)	(250 254 448)	(248 705 090)	(237 601 090)	(232 350 601)
Валовая прибыль (убыток)	2100	17 708 796	24 041 519	24 845 822	28 083 372	32 926 896	41 500 335	46 350 951	50 553 707
Прибыль (убыток) от продаж	2200	17 708 796	24 041 519	24 845 822	28 083 372	32 926 896	41 500 335	46 350 951	50 553 707
Доходы от участия в других организациях	2310	2 257 884	964 186	870 703	4 095 678	318 900	7 438 976	1 709 919	1 502 249
Проценты к получению	2320	2 921 764	2 566 513	2 324 886	1 941 795	2 526 726	1 672 199	2 971 384	2 149 778
Проценты к уплате	2330	(16 501 746)	(15 189 564)	(16 154 316)	(16 749 521)	(15 582 622)	(14 015 425)	(12 655 799)	(11 483 884)
Прочие доходы	2340	27 604 272	21 169 694	26 782 476	20 642 955	21 113 229	29 850 528	27 361 789	19 702 456
Прочие расходы	2350	(37 346 900)	(26 036 480)	(26 177 220)	(23 275 233)	(15 670 674)	(30 637 141)	(21 020 790)	(21 247 538)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(3 355 930)	7 515 868	12 492 351	14 739 046	25 632 455	35 809 472	44 717 454	41 176 768
Налог на прибыль	2410	(3 074 780)	(4 462 076)	(5 555 317)	(3 049 416)	(4 898 788)	(6 648 687)	(5 757 495)	(5 672 384)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(3 827 692)	(3 193 548)	(5 555 317)*	(3 049 416)*	(4 898 788)*	(6 648 687)*	(5 757 495)*	(5 672 384)*
отложенный налог на прибыль	2412	752 912	(1 268 528)	0	0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0*	0*	499 206	(6 382 266)	(1 561 500)	(2 598 070)	(7 660 975)	(3 031 394)
Прочее	2460	3 067 741	2 327 581	1 582 531	5 537 931	2 502 050	2 711 267	3 998 933	201 404
Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 362 969)	5 381 373	9 018 771	10 845 295	21 674 217	29 273 982	35 297 917	32 674 394